دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة

# إدارة الموارد البشرية

دكتور

مصطفى مصطفى كامل



الشركة العربية للنشر والتوزيع

# إدارة الموارد البشرية


دكتور

**مصطفى مصطفى كامل**

استاذ إدارة الأعمال المساعد

**كلية التجارة - جامعة القاهرة**



١٩٩٤

الناشر

الشركة العربية للنشر والتوزيع

ت : ٣٠٣٦٣٠١

بسم الله الرحمن الرحيم

" وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

# إهداء

إلى روح أمي الطاهرة

إلى أبي رمز الوجود

إلى زوجتي وأولادي

# مقـــدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد فى العصر الحديث سواء كان ذلك بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية على حد سواء . غير أن الأمر يزداد أهمية خاصة بالنسبة للدول النامية التى تسعى جاهدة نحو تحقيق معدلات نمو مرتفعة للقضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التى تقابلها ، وتحاول أن ترفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع . بديهياً فإن الاستخدام الفعال للآلات ، المعدات ، المواد والأموال إنما يتوقف على قدرة ورغبة الموارد البشرية . كما أن العامل الذى يشعر بعدم الرضاء عن عمله يؤثر سلبا على معدلات ومستويات الأداء الخاصة بتنظيمات العمل المعاصرة .

وتتناول دراسة إدارة الموارد البشرية الطرق والممارسات التى اتبعتها الإدارة ومازالت لتتكيف مع المشكلات الخاصة بالموارد البشرية والتى تتمثل فى كيفية بناء التنظيم فى ضوء الظروف والمتغيرات السريعة والمتلاحقة والتى لم تكن موجودة من قبل ؛ زيادة درجة التعقيد فى الأنظمة الإنتاجية الأمر الذى يتطلب بالضرورة العمل على تنمية مهارات جديدة ؛ كيفية تشجيع وتحفيز الأفراد على العمل مع تحقيق القدر المطلوب من الرقابة والسيطرة عليهم لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية .

ويهدف هذا المقرر إلى التعرف على درجة التعقيد والتنوع الخاص بالإدارة ، التنظيم والسلوك الإنسانى . بالإضافة إلى تنمية وتطوير المدخل التطبيقى الذى يعتمد على التزاوج بين العلوم والمعارف المختلفة فى دراسة إدارة الموارد البشرية . كما يهدف أيضاً إلى توضيح طبيعة العلاقة بين النظرية والتطبيق وتنمية المهارات الخاصة بالدراسة والتحليل فى الموضوعات المختلفة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية .

المؤلف

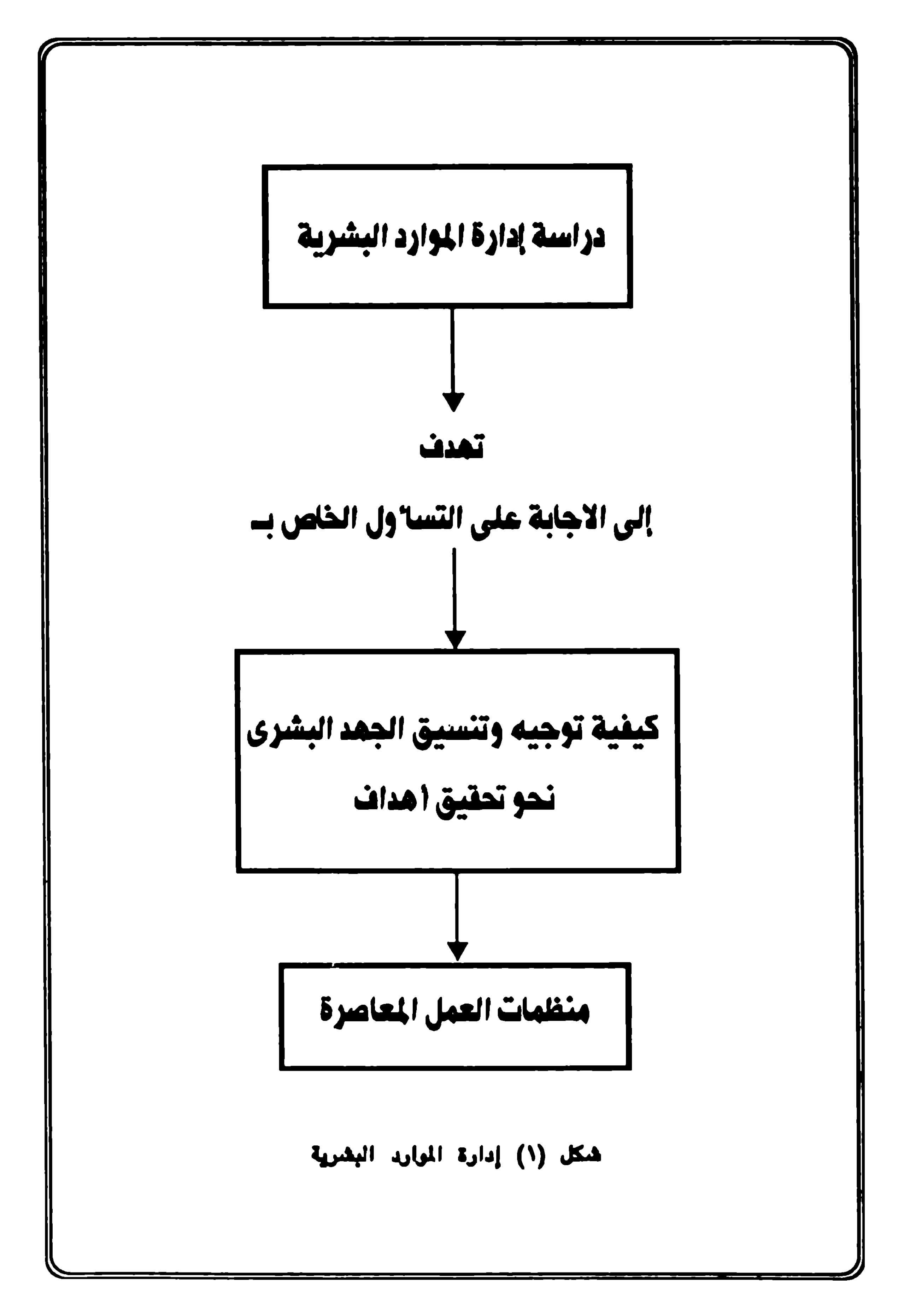
# المقدمة الفكرية لدراسة إدارة الموارد البشرية

## ١/١ مقدمه :

الهدف من هذا الفصل - فى هذه المرحلة الأولية - هو القاء الضوء على ماهيه أو الأساسيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لتوضيح الاتجاهات الرئيسية لها . كما أننا نهدف إلى إعطاء مقدمه أساسية للقارئ عن المفاهيم والمبادىء النظرية والتى سوف تستخدم فى هذا الكتاب . وبهذا فهى سوف تساعد القارئ على تفهم الأهداف الكلية لإدارة الموارد البشرية وتبين كيف تم ربط المكونات والاجزاء المختلفة ببعضها البعض . ونأمل - بعد ذلك - أن يتمكن القارئ من معرفه كيف ولماذا اشتملت الفصول والأجزاء المختلفة على وجهات نظر وأفكار معينه .

## ٢/١ ماهيه إدارة الموارد البشرية :

تنصب الدراسة فى إدارة الموارد البشرية على تنظيمات العمل المعاصرة - أنظر الشكل رقم (١) - ولذلك أهمية كبيرة تظهر على عديد من المستويات . فهى تمدنا بمصادر الرزق (الدخل) والـ.ات والمكانة فى المجتمع . نحن - عادة - نأخذ هذه العوامل على أنها مضمونه ومؤكدة حتى نجد فجأة أنفسنا أمام ظاهرة البطالة التى تذكرنا بأهميتهم لحياتنا كلها . حتى فى المجتمعات التى توجد فيها نسبة البطالة عالية وربما ثابتة فإن التساؤلات الادارية التقليدية مازالت مستمرة وواضحة . وأحد هذه التساؤلات يمثل الفكر الأساسى لمنهج إدارة الموارد البشرية ، وهو توجيه وتنسيق الجهد البشرى نحو تحقيق أهداف التنظيمات .



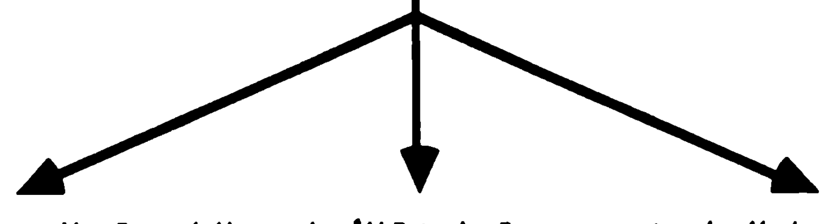

شكل (١) إدارة الموارد البشرية

ان التنظيم الفعال للجهد الانسانى يمثل مشكلة عملية منذ آلاف السنين . الفراعنه - من بين المديرين الأوائل - الذين واجهوا مشاكل تنظيميه ودافعيه لبناء الأهرامات . كما ان نشأة كثير من الفكر الادارى المعاصر يرجع تاريخه إلى الثورة الصناعية فى القرن الثامن والتاسع عشر . فمع بداية نظام المصنع الحديث New - Factory System أدرك كثير من أصحاب الأعمال أهمية الدقة فى المواعيد والانضباط والجهد والفعالية من جانب قوة العمل . وكثير من المديرين المعاصرين يواجهون نفس المشاكل والمواقف التى قابلها أصحاب الأعمال فى أوائل الثورة الصناعية ولاشك أن هناك قضايا أساسية تقابل الإدارة فى مجال إدارة الموارد البشرية . هذه القضايا هى :

**أولاً** : كيفية بناء التنظيم فى ضوء الظروف والمتغيرات السريعة والمتلاحقه والتى لم تكن موجودة من قبل ؟ الأدارة تفتقد النصيحة العلمية والعملية فى هذا الخصوص أكثر من أى وقت مضى .

**ثانياً** : زيادة درجة التعقيد فى العملية الانتاجية يتطلب بالضرورة تنمية مهارات جديدة . والطرق القديمة فى الاستقطاب و الاختيار والتعيين وكذلك المصادر التقليدية للعمالة الماهرة أثبتت عدم فعاليتها . كما أن اهتمام الادارة بتدريب وتنميه مهارات العاملين أوجد لديهم الرغبة فى حماية حقوقهم ؛ زيادة قوة النقابات والأجهزة االعماليه ؛ والتشريعات التى تضعها الدوله والخاصه بصحة العاملين وأمنهم وسلامتهم ، كل ذلك يتطلب تنمية تدريجية لوظيفة الأفراد كمسئولية ادارية هامه وحيويه .

## القضايا الأساسية فى مجال إدارة الموارد البشرية



كيفيه بناء التنظيم فى ظل متغيرات رئيسيه عاليه التغيير

تنمية وظيفة الأفراد نتيجة لزيادة التعقيد فى العمليات الانتاجية

الدافعية - الانضباط - السيطرة على الموارد البشرية لضمان تحقيق الفعاليه التنظيمية

الزيادة فى معدل التغير التكنولوجى وظهور ثورة المعلومات

ادى إلى

ضرورة قيام الادارة بالتوصل إلى الطرق التى تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لضمان تحقيق الفعالية التنظيميه

شكل (٢) القضايا الأساسية فى مجال ادارة الموارد البشرية

**ثالثاً :** وهذه تعتبر من أهم القضايا التى تواجهها الادارة وهى تتعلق بموضوعات الدافعيه والانضباط والرقابة والسيطرة على العماله لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية .

**رابعاً :** ويضاف إلى هذه القضايا الزيادة الكبيرة فى معدل التغير التكنولوجى والاقتصادى وظهور ثورة المعلومات . كل هذا فرض على الادارة ضرورة السعى المتواصل لإيجاد الطرق التى تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لتحقيق درجة عالية من الفعالية التنظيمية .

هذا المقرر الدراسى يختبر الطرق والممارسات التى إتبعتها الادارة - ومازالت - لتتكيف مع هذه المشكلات والقضايا الخاصة بالموارد البشرية . سوف نتعرض للتراث الهائل الذى يحتويه هذا المجال لنوضح أهم التطبيقات والخبرات التى اكتسبتها الادارة على مر السنين . وكذلك المساهمات المتزايده من جانب فروع العلم والمعرفة المختلفة والتى تناولت علاقات العمل . هذا يستوجب أولاً أن نتعرف على الفرق بين الحقيقه والقيم حتى نستطيع أن نحكم على هذا التراث الضخم بموضوعيه تجعلنا نصل إلى تحقيق أهدافنا من دراسته .

### ٣/١ الحقيقة والقيم :

إننا نرى ونتفهم العالم المحيط بنا فى ضوء مجموعة من المدركات والمعتقدات والتصورات الخاصة بنا . نحن ندرك ونتفهم المشكلات والاحداث فى ضوء القيم والمعتقدات التى نعتقد أنها صحيحة . وفى خلال عملية التفهم نحن نخلط بين ما الذى يحدث وبين ما هو المفروض أن يحدث ، ذلك أننا نسمح بتدخل أحكام القيم فى تحليلنا للموقف أو الحدث المعين . فعلى سبيل المثال فإن تغطية أجهزة ووسائل الاعلام للنزاع

يكون أكثر فى شكل ما الذى سوف يفعله المتنازعون مفترضين النتائج المترتبة على تصرفهم بدلاً من أن يكون هناك تحليل هادىء ومتعمق لأسباب النزاع . أيضا فإن نفس الحقائق التى يراها مجموعة من الأفراد من الممكن أن تفسر أو تؤدى إلى استنتاجات مختلفة . كما أن العلاقة بين "ما يكون" و "ما يجب أن يكون" أو بين الحقيقة Fact والقيمة Value تعتبر مشكلة فلسفية قديمة ومزمنه فى العلوم الاجتماعية .

القيم : ترجع إلى نهايات الأهداف ... وتحتوى على الفروض الانسانية والمعيارية التى توجد فى الوقت الحاضر .

الحقائق : هى عبارات خالية من القيمة توصف الواقع الفعلى ، بالرغم أننا نحتاج إلى عبارات القيم لندرك ونتفهم الواقع .

لذا فإنه يكون من الخطأ أن نقول أن الحقائق تتكلم عن نفسها ، طالما أن الفرد يؤثر ويشكل فى هذه الحقائق ويختار ويحدد النقاط التى يريد عرضها فقط من الحقيقة ويتجاهل ما لا يريد إظهاره ، كما أنه يحدد كيف يعرض هذه الحقائق . كل هذا يؤثر فى تفهمنا لمعنى الحقيقه .

فى التنظيمات فإن نفس الحقائق قد تعنى معانى مختلفة . مثلاً إذا قررت الاداره زيادة الأجور والمرتبات بنسبة ١٠ ٪ : هل هى غير عادله ، هل هى اعانة اجتماعية للعاملين ؟ هل هى لمعالجة التضخم ... الخ من المعانى التى قد تؤول أو تفسر لها فى المواقف المعينه . لذلك فحتى يمكن لنا فهم الحقائق يجب علينا أن نلم تماماً بالقيم والنظريات التى لها علاقة بها . ان الاكاديميين ، المستشارين والخبراء كلهم لديهم مجموعة من القيم والمعتقدات التى تتدخل فى ـ أو تؤثر على ـ أو تصبغ التحليلات التى يعدونها . ان الأنظمة الحافزة التى يضعها هؤلاء من الممكن أن تكون معتمدة على قيم

غير موضوعيه أكثر من اعتمادها على أحكام موضوعيه والتساؤل الآن .

هل من الممكن أن يكون هناك علم إجتماعى خالى من القيم - أى غير متأثر بالقيم ؟

هناك من يعتقد بإمكانية تحقيق ذلك . وأنه يمكن أن يكون هناك فصل للحقائق عن القيم تماماً كما يحدث فى العلوم الطبيعية . وفى هذه الحالة فإنه يمكن الوصول إلى نتائج واستنتاجات بعيده عن تحيز الباحث والايدلوجيه الخاصه به ويمكن تعميمها على التنظيمات المتشابهه .

أننا سوف نتعرض فى دراستنا لإدارة الموارد البشرية لعديد من الكتاب والممارسين للاداره الذين يقترحون شرحاً وتفسيراً للسلوك الانسانى داخل التنظيمات ، ويعتقدون أن تحليلاتهم موضوعيه وغير متأثره بالقيم . غير أن الفحص المتعمق لبعض هذه التحليلات والتفسيرات يظهر - بالرغم من ذلك - تأثير القيم والايدلوجيات الفرديه عليها .

ولذلك فسوف تكون إستراتيجيتنا فى هذه الدراسة مبنيه على أن الايدلوجيات والقيم لها تأثير على النظريات القائمة . وبالتالى سوف نحاول التعرف على القيم والايدلوجيات المختلفة ونلقى الضوء عليها تمهيداً لفحصها ودراستها .

ويلاحظ من دراسه ادارة الموارد البشرية أنها تتميز بتعدد وتنوع المداخل والقيم . ووجود العديد من المدارس الفكرية التى تنتقد ما قبلها وهى فى الوقت نفسه - أيضا - هى محل انتقاد من الأخرين . ولا شك أن هذا يثرى وينمى المعرفه فى مجال ادارة الموارد البشرية .

بالاضافة إلى مشكلة القيم والموضوعية فإن هناك مشكلة أخرى تواجه الباحثين فى مجال العلوم الاجتماعية ، ويصبح معها حل المشاكل الاجتماعية أمر أصعب بكثير من العلوم الطبيعية . وتتضح هذه الصعوبة فيما يلى :

١ - مقارنة الأفراد موضع البحث ، وقد يغيرون من سلوكهم أثناء الدراسة لتضليل الباحث أو الرغبة فى عدم مساعدته .

٢ - صعوبة عمليات المقارنة بين التنظيمات لاختلاف الأنشطة ، البيئه ، التكنولوجيا ... إلخ من العوامل الأخرى التى تؤثر فى صحة المقارنة كذلك هناك مشاكل متعلقة بالقياس والسيطرة على ظروف الدراسة .

٣ - غالباً ما توجد متغيرات كثيرة ذات تأثير على الدراسة لهذا فإنه من الصعب التوصل إلى المتغير الأكثر تأثيراً وعزله عن بقية المتغيرات الأخرى المحيطة .

غير أن هذه الصعوبات لا تمنع من بذل الجهد فى محاولة تحسين وفهم التنظيمات

كما أن هناك مشكلة أخرى تتعلق بإصطلاح التنظيم Organization . بعض الكتاب والعلماء يعتقدون أن هذ يـ نى التعاون والتجانس غير أننا - وبدون أن نقلل من أهمية رأى هؤلاء - نوضح أن الصراع والاختلاف فى المصالح تمثل الوجه الثانى للتنظيم . وهذه الأشاره تبدو هامه جداً من وجهة نظرنا لتفهم حقيقة التنظيم :

- الصراع بين العمال والادارة ، بين من يسيطر ومن يتم السيطرة عليه .
- تنوع وتعدد المصالح للمجموعات المختلفة فى التنظيم .
- الاختلاف بين مصالح العمال ومصالح المستثمرين .
- الاختلاف فى الادراك والقيم والمعتقدات والتوقعات والتى تؤثر فى اتجاهات

العمال للعمل وتمثل حجر الاساس لتصرفاتهم . وسوف نوضح ذلك فى دراستنا للمنهج .

والآن يثار سؤال آخر هام وهو : هل هناك فرق بين النظرية والتطبيق ؟

يجب أن نشير إلى الخطأ الذى يقع فيه كثير من الناس عندما يفرقون بين النظرية والتطبيق . من الناحية العملية أنه اعتقاد خاطىء أن نقول أن المداخل النظرية ليس لها تأثير أو أن تأثيرها محدود على المشكلات العملية التى تواجهها التنظيمات المختلفة . غير أن كثير من رجال الادارة والممارسين يعتقدون أن الآراء الاكاديمية هى لأفراد تجلس فى ابراج عاجيه وليس لها علاقة بالمواقف والمشكلات الادارية التطبيقية . ولذلك نجد منهم الكثير الذين يعتقدون بعدم قدرة الاكاديميون على تدريبهم أو تنمية مهاراتهم . لويس جن Lewis Gunn أكد على أن الأفراد الممارسين (العمليين) حبيسين نظريات قديمة . كما أن وجهة نظر المديرين فى العالم وفى التنظيمات تتأثر بمجموعة من الأفكار والمعتقدات والقيم ولهذا فإن حكمهم على الأمور هو لا مفر يعتمد على افتراضات نظريه مسبقه .

### ٤/١ مستويات التحليل والدارسه فى ادارة الموارد البشريه :

يمكن دراسة وتحليل ادارة الموارد البشريه على عدة مستويات هى :

(١) التحليل على المستوى الفرد : The Individual Level of Analysis

وهنا يكون التركيز على السلوك داخل التنظيم وتمثل الدافعيه الفرديه الاهتمام الأساسى .

(٢) التحليل على مستوى المجموعة : The Group Level of Analysis

الاهتمام هنا سوف يتحول إلى العلاقات الاجتماعية فى العمل . وسوف يتم التركيز على تأثير المجموعة الاجتماعيه على اتجاهات الفرد وسلوكه .

(٣) التحليل على المستوى التنظيمى :

The Organiztional Level of Analysis

هنا يركز الفرد القائم بالتحليل على الهيكل التنظيمى وترتيب أولويات التنظيم . والاهتمام الأساسى سوف يكون حول تاثير التكنولوجيا على التنظيم .

(٤) التحليل على مستوى المجتمع : The Societal Level of Analysis

الاهتمام سوف يكون بالعلاقات بين التنظيم والبيئة المحيطة به . ويصبح السؤال الأساسى هو ما إذا كان وإلى أى مدى الممارسات والتطبيقات التنظيمية يجب أن تتغير عندما تتغير البيئة المحيطة بها .

## ٥/١ خطة الدراسه:

لقد تم تقسيم الكتاب إلى خمسه أجزاء رئيسية تحت العناوين الرئيسيه التالية :

### الجزء الاول : التحليل التنظيمى :

ويشتمل هذا الجزء على الفصول الثانى والثالث والرابع والخامس والسادس والتى تدور حول البيئة التنظيمية التى تعمل بداخلها الادارة . موضوعات مثل أثر التكنولوجيا والمتغيرات الأخرى على التنظيم ثم عرضها وتحليلها . ومستوى التحليل الذى تم اتباعه هنا هو مستوى التنظيم ككل . كما تم اتباع مدخل النظم وكذلك مداخل أخرى هامه من علم اجتماع التنظيم Sociology of Organization .

### الجزء الثانى : السلوك التنظيمى

ولقد إشتمل هذا الجزء على الفصول السابع والثامن والتاسع التى تتكامل مع بعضها البعض وتبحث فى كيفيه توائم وتكيف الأفراد مع العمل داخل التنظيم . وتعتمد

هذه الوحدات الثلاثة على دراسات وأعمال تم تنميتها وتطويرها من تطبيق المبادىء السيكولوجية فى تفهم السلوك داخل التنظيم . ومستوى التحليل هو الفرد والجماعة كما أن التحليل يتم فى ضوء الاطار المرجعى السيكولوجى .

## الجزء الثالث : علاقة العمل - الصراع والتغيير

هنا نتناول فى الفصول العاشر والحادى عشر و الثانى عشر - بالشرح والدراسة كيف يتكيف الأفراد مع عالم العمل . هنا نبحث عن التفاعل بين الفرد والتنظيم ونستخدم مبادىء من علم الاقتصاد وعلم الاجتماع - بدرجة أساسيه - لشرح علاقة العمل بشكل تحليلى متعمق ، كما تم التعرض لموضوع الصراع التنظيمى وتنمية وتطوير بعض المداخل النظرية الخاصه به والتى سوف تستخدم فيما بعد فى الجزء الأخير عندما نتكلم عن العلاقات الصناعية كتنظيم اجتماعى للتعامل مع ظاهرة الصراع .

## الجزء الرابع : إدارة الأفراد

فى الفصول الثالث عشر حتى التاسع عشر نوضح كيف تمت الاستجابة من جانب التنظيم إلى علاقات العمل بواسطة تطوير وتنمية إدارة الافراد . ونتناول بالتفصيل الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية . ومستوى التحليل المستخدم هو - مره أخرى - الفرد وتفاعله مع التنظيم فى ظل ظروف يستطيع التنظيم السيطرة عليها .

## الجزء الخامس : العلاقات الصناعية

فى هذا الجزء والذى يشتمل على الفصول العشرون إلى الرابع والعشرون ننتقل إلى العالم التطبيقى والذى فيه العاملين يبحثون عن مشاركه حقيقه فى تنظيم ظروف العمل والاستخدام من خلال المساومات الجماعية مع أصحاب الأعمال أو من يمثلهم . ومستوى التحليل المستخدم هو التنظيم إلى التنظيم كما إعتمد الاطار المرجعى للتحليل على المعارف الأساسية فى علوم الاقتصاد والاجتماع .

# الجــزء الاول

## التحليل التنظيمى

الفصل الثانى : ماهية التنظيم .

الفصل الثالث : نظريات التنظيم وتطور الفكر التنظيمى.

الفصل الرابع : الأهداف التنظيمية .

الفصل الخامس : البيان التنظيمى .

الفصل السادس : البيئة والتكنولوجيا .

# ماهية التنظيم

## ١/٢ مقدمة :

تعتبر التنظيمات من السمات المميزة للمجتمع الحديث والذى شهد ظروفاً سياسية وإقتصادية وإجتماعية وفرت المناخ والجو الملائم لاقامة هذه التنظيمات ونموها : إرتفاع مستويات التعليم والانجاز ؛ انتشار الوعى السياسى لدى الأفراد والجماعات ؛ تغير أنظمة الأسرة ؛ تغير أنماط الحياة ؛ ارتفاع معدلات الحركة والتنقل الاجتماعى ؛ وتعدد وتنوع حاجات الأفراد والجماعات من السلع والخدمات .

ان وجود مثل هذه العوامل والظروف قد أعطى قيمة أكبر للتعقل أو الرشد Rationality فى المجتمع وبالتالى الحاجة إلى أقامه العديد من التنظيمات المتخصصة لاشباع هذه الحاجات والرغبات المتنوعة والمتزايدة ، والوفاء بمتطلبات الحضارة الصناعية بأعلى درجة من الفعالية . لكن هل يعنى ذلك أن المجتمعات القديمة لم تكن بحاجة إلى التنظيمات ؟ الاجابة بالنفى وذلك حيث أن الحضارات القديمه كالحضارة الفرعونية والحضارة الصينيه قد عرفت التنظيمات منذ الامد البعيد واستخدمتها لتحقيق أهدافها فى هذه العصور القديمة .

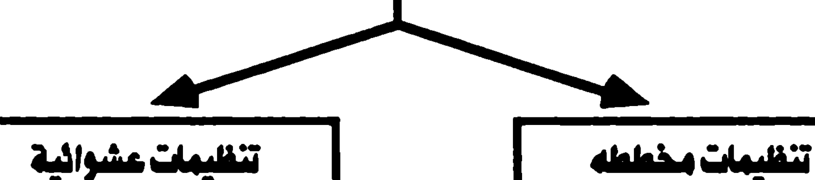
غير أن التنظيمات الحديثة فى عالمنا المعاصر -والذى يصفه بعض الكتاب بأنه "مجتمع التنظيمات الرشيدة" تختلف عن التنظيمات القديمة فى كبر الحجم والتعقد فى هياكلها وأنظمتها وقدرتها الأكثر فعالية على اشباع الحاجات والرغبات الأكثر عدداً وتنوعاً فى العالم المعاصر .

والتنظيم كظاهرة اجتماعية - شأنه شأن الظواهر الاجتماعية الأخرى - قد تعددت وتباينت وجهات النظر والمداخل التى تناولته بالدراسة والتحليل . وأسهمت فيه العديد من فروع العلم والمعرفة كالادارة ، السياسة ، الاقتصاد ، علم النفس ، علم الاجتماع والتاريخ .

بالرغم من أن تعدد أفرع المعرفة التى ساهمت فى دراسة التنظيم كظاهرة اجتماعية وأن هذا يعتبر اثراءاً لنظرية التنظيم ، إلا أن هذا يضع الباحث أمام صعوبات كثيرة فى محاولة الفهم والاستيعاب لهذا الكم الهائل من التراث الخاص بالتنظيم . ولذلك لن نتعرض تفصيلاً لكل هذا التراث وإنما سنحاول القاء نظرة شاملة على مختلف المداخل والاتجاهات النظرية لنصل منها إلى بعض النتائج التى ترتبط بموضوع مقررنا الدراسى وهو إدارة الموارد البشرية .

## ٢/٢ تعريف التنظيم :

لعل من التعريفات الجيدة للتنظيم هو ما وضعه إتزيونى Etzioni (١٩٦٤) حيث وصف التنظيم بأنه وحدات إجتماعية (أو مجموعات بشرية) تقام من أجل تحقيق أهداف محدده . وطبقاً لهذا التعريف فإن التنظيم ليس عشوائياً وإنما يتم بناؤه لتحقيق هدف أو أهداف معينه تتطلب قيام مثل هذا التنظيم . وينطبق هذا على المؤسسات الصناعية والشركات ، والتنظيمات العسكرية والهيئات والأجهزة الحكومية والمستشفيات والجامعات حيث يكون هناك الهدف أو الأهداف المحددة والمخططة التى يؤدى قيام هذه الكيانات التنظيمية إلى تحقيقها . ولا يعتبر ضمن نطاق هذا التعريف الذى أوضحه إتزيونى الوحدات أو الأنشطة الاجتماعية والتى يكون قيامها عشوائياً وغير مخطط كجماعة الأصدقاء ، الأسرة ، القبيلة ، الطبقات وغيرها من الأشكال الاجتماعيه .



| تنظيمات مخططه | تنظيمات عشوائية |
|---|---|
| * الاجهزة الحكومية | * الأسرة |
| * المستشفيات | * القبيله |
| * الجامعات والمدارس | * الطبقات الاجتماعية |
| * التنظيمات العسكرية | * جماعات الاصدقاء |
| * التنظيمات الصناعية | |
| * الشركات | |

شكل (٢) التنظيمات الاجتماعية

وهذا لا يقلل من أهمية التنظيمات الاجتماعية العشوائية ودورها فى الحياة التى نعيشها ولكنها تخرج عن نطاق التنظيم بالمعنى السابق تحديده

## ٢/٣ اهمية دراسة التنظيم :

لقد أوضحنا بإختصار الصعوبة المتعلقة بتحديد التعريف الدقيق فى مجال العلوم الاجتماعية وكذلك فى معنى التنظيم . التساؤل الآن ما هى الأسباب التى تدعونا اذن لدراسة التنظيم على الاطلاق ؟ كثير من الكتاب والمعلقين فى التنظيمات المعاصرة قد سلموا بحقيقة عدم امكانية الهروب من ضرورة وجود التنظيمات فى عالمنا المعاصر .

" نحن نولد فى التنظيم ، نتعلم فى التنظيم ، نقضى الجزء الأكبر من حياتنا نعمل فى التنظيم . نحن نقضى وقتاً كبيراً من أوقات راحتنا ندفع ، نلعب ونلهو ونصلى فى التنظيم . غالبيتنا سوف يموت فى داخل التنظيم . وعندما يأتى وقت الدفن فإن الدولة بصفتها التنظيم الأكبر يجب أن تصرح بهذا " .

(اتزيونى ، ١٩٦٤)

١ - التنظيمات تؤثر على حياة الأفراد والمجتمع بشكل مباشر وغير مباشر . فهي توفر لنا فرص العمل وتمدنا بالسلع والخدمات التي نحتاج إليها وتؤدي إلى رفع مستوى معيشتنا . كما أنها تساعد على تحقيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الانتاجية والدخل القومي .

٢ - التنظيمات هي مراكز اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الأفراد والمجتمع . وبالتالي فإن دراسة سلوك التنظيمات والتنبؤ به تساعد على معرفة القرارات والتنبؤ بها ومعرفة مدى تحقيقها لمصالح الأفراد والمجتمع .

٣ - التنظيمات تؤثر على الأفراد داخلها وخارجها . ذلك ان القيم والاتجاهات المكتسبه من خلال عضوية التنظيمات من الممكن أن تؤثر على سلوك الأفراد خارج التنظيمات . كما ذكر الكاتبان برادلي وويليكيه فالتنظيميات كالوشم الذي يهوى البعض أن يرسمه على جسده سهل تنفيذه وعمله ولكن من صعب محوه بعد ذلك .

٤ - التنظيمات المدنيه غير السياسية تؤثر على قرارات وسياسات الحكومة . وقد تكون الحكومة مستعده لتقبل هذا التأثير أم لا ؟ مثلاً إذا قررت شركة انتاجية كبيرة تغيير أو الغاء بعض خطوطها الانتاجية .

لا شك أن ذلك يؤثر على العمالة وفرص العمل المعروضة في سوق العمل ... الخ . هل نترك هذه التنظيمات تدار بغض النظر عن الآثار المترتبة على السلوك الذي تنتهجه على الأفراد والمجتمع ؟ أم يجب أن تكون مسئولة أمام الرأي العام والمجتمع؟ وإذا كان القرار كذلك فكيف ؟ هذه هي المعضله أو المشكلة الرئيسية في الحياة الاقتصادية والتنظيمية الحديثة .

٥ - التنظيم يمثل سلوك جماعي لتحقيق الأهداف بفعالية (استخدام أمثل

للموارد المتاحة) وكفاءة استخدام أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف . الادارة يجب عليها أن تتفهم طبيعة التفاعلات والعمليات التى تحدث داخل التنظيم وكيفية العمل على تحسينها : هل قيادة التنظيم قادرة على التخطيط الاستراتيجى طويل الأجل أم تقتصر على التخطيط قصير الاجل ؟ هل هيكل التنظيم القائم مناسب للتغييرات التكنولوجيه والبيئيه ؟ هل تتبع الادارة السياسات والاجراءات التى تضمن توفير قوة عامله منضبطه ومدربه وراغبه فى العمل ؟ هذه أمثلة لعشرات التساؤلات التى تثار لضمان كفاءة وفعالية التنظيم .

٦ - التنظيمات لها تأثيرها على حياة الأفراد أعضائها . وتوجد بعض الدراسات والآراء التى تنادى بأن التنظيمات - والتى يقضى بها الأفراد معظم سنين حياتهم وعمرهم - لها آثار سلبية على الأفراد مثل الشعور بالانعزاليه والاغتراب الاجتماعى . لا شك أن دراسة التنظيمات تستطيع أن تقدم وسائل العلاج التى تساعد فى القضاء على هذه الآثار السلبية للتنظيمات المعاصرة .

## ٤/٢ ازمة التنظيم :

تتلخص هذه الأزمة فى بحث التنظيمات المعاصرة عن أسلوب يمكنها من اقامة تجمعات انسانية رشيدة ، فى الوقت الذى تقلل فيه من النتائج والآثار السلبية لهذه التجمعات وتحقق التوازن بين الأهداف العامة والغايات الفردية .

حقا إذا كانت التنظيمات هى سمة عصرنا الحالى ولا مفر من تواجدها على النحو الذى سبق أن أوضحناه - فانه يبدو أن لها تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية (مزايا وعيوب) . يجب علينا اذن أن نتعرف على هذه الخصائص المزدوجة للتنظيمات .

أوضح شستر برنارد Bernard Chester (1938) مدير مؤسسة ومن أول

الكتاب فى مجال التنظيم - أن اتحاد القوتين "التكنولوجيا والتنظيم" بعد قيام الثورة الصناعية قد أتاح للمجتمع الانسانى عديد من الاختراعات . وساعد على زيادة المعرفة والقيمة . وهذا كله من نتائج عصر التنظيمات Organizational Age .

ماكس ڤيبر Max Weber عالم الاجتماع الالمانى هو أول من اعترف بوصول عصر التنظيمات ، ولقد ارتبط أسمه بالتنظيم البيروقراطى Bureaucratic Organi-zation. وما زالت كتاباته تمثل حجر الاساس للكتب والمؤلفات المعاصرة فى موضوع التحليل التنظيمى . ويعتبر ماكس ڤبير أكثر تميزا وسبقا عن الآخرين - فى أواخر القرن التاسع عشر - لفهم أهميه التطور التنظيمى والتغييرات والآثار التى أصبغها على المجتمع . فبينما أنفق كارل ماركس أمواله على الطبقة العاملة اعتقادا بأهميتها فى أحداث التغيير الاجتماعى ، فقد كان التنظيم الرشيد (من وجهة نظر ماكس ڤيبر) فى شكل البيروقراطية أكبر وأهم علامات ورموز ووسائل التغيير فى المجتمع .

ما هى اذن خصائص ذلك التنظيم البيروقراطى الذى اعتبره ماكس ڤيبر أساس تغيير المجتمع وتطويره ؟

## ٥/٢ التنظيم البيروقراطى :

ماكس ڤيبر لم يضع تعريفا محددا للبيروقراطية ، الا أنه حدد بعض الخصائص الواجب توافرها فى هذا التنظيم والذى اعتبره النموذج المثالى Ideal Type . هذه الخصائص تتلخص فيما يلى :

### ١/٥/٢ خصائص التنظيم البيروقراطى :

١ - بنيان تنظيمى يتطلب الطاعة من جانب كل أعضائه .

٢ - وجود نظام رسمى للقواعد يحكم الأفعال والقرارات ويحقق استمرار العمل.

٣ - تحديد واضح للواجبات .

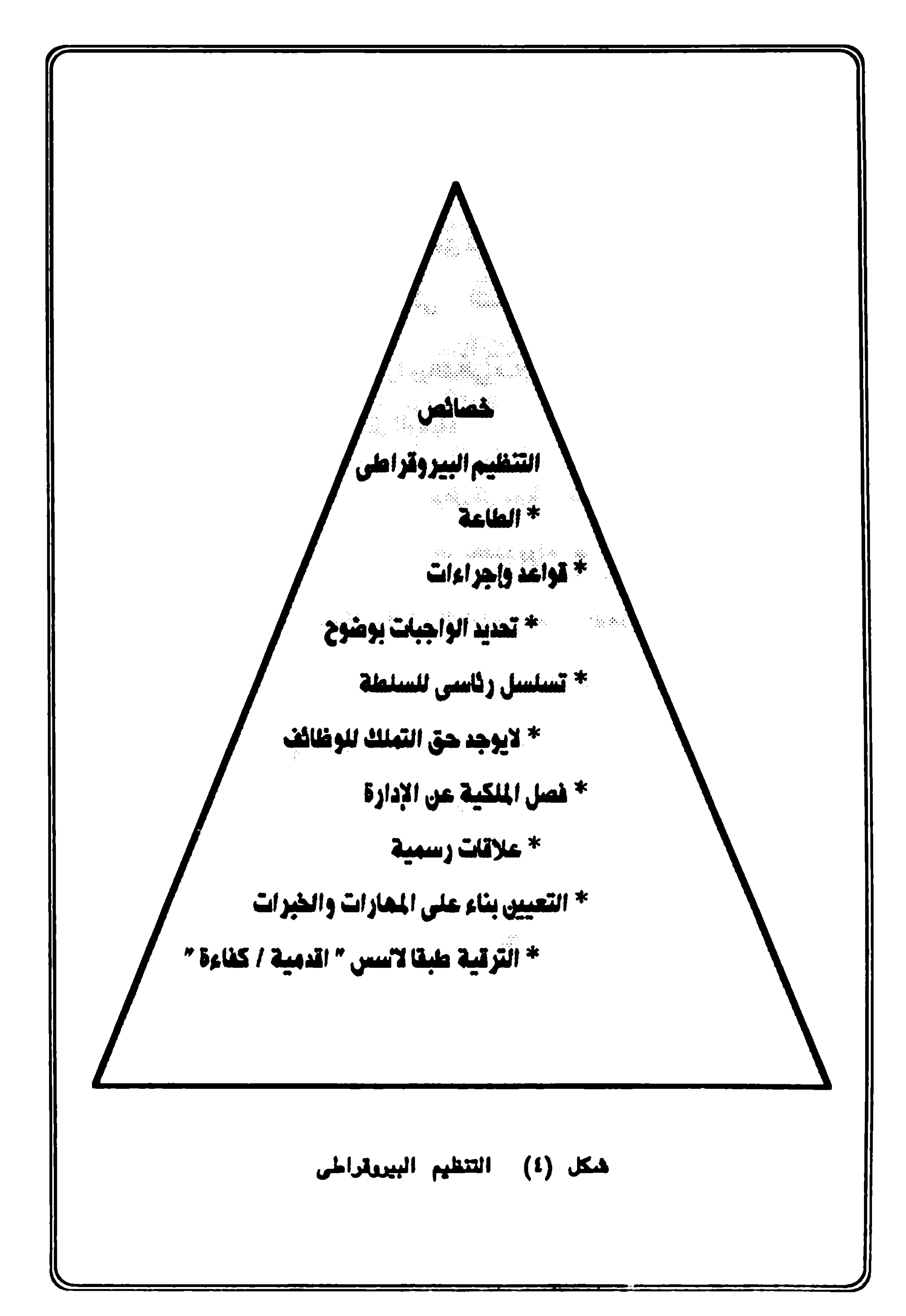
٤ - ليس لأى عضو فى التنظيم الحق فى تملك المنصب الرسمى (الوظيفه) . كما أن تولى الوظائف لا يقوم على نظام وراثى أو انتخابى .

٥ - فصل الملكية عن الادارة وبالتالى فلابد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والممتلكات الشخصية لشاغل الوظيفه .

٦ - بناء رئاسى للسلطة متدرج يجعل كل موظف مسئول عن المرءوسين التابعين له . وتتحدد نطاق سلطة الرئيس وفقا لقواعد محدده وواضحه تماما .

٧ - علاقات رسميه تحكم علاقات العاملين بعضهم البعض أو مع عملاء التنظيم فى نطاق العمل .

٨ - يتم التعيين بناء على المهارات والخبرات الفنية والتعليم الرسمى أكثر من اعتماده على الارتباطات السياسية أو الأسريه .




شكل (٤) التنظيم البيروقراطى

٩ - فرص التقدم والترقى فى العمل تتم وفقا للاقدميه أو الكفاءة أو كلاهما معا

هذا التنظيم البيروقراطى المثالى - كما ذكر ماكس ڤيبر - هو أداه لتحقيق الرشد والعقلانيه فى الأعمال الفنيه المتخصصه . ذلك أن وجود نظام رئاسى متدرج والقواعد والاجراءات التى توضع بناء على المعرفة الفنيه والتفكير الرشيد وليس التقاليد والعرف (كما كان فى التنظيمات القديمه) وتقسيم العمل وتعيين وترقية الأعضاء بناء على معايير محدده مبينه على الكفاءه والخبرة وليس المحسوبيه أو المجامله تؤدى جميعا إلى جعل هذا التنظيم وسيله فعاله فى تحقيق الأهداف .

## ٢/٥/٢ الآثار المترتبه على اتباع التنظيم البيروقراطى:

ان رسالة ماكس ڤيبر عن سيسولوجية التنظيم Sociology of Organization قد أوضحت أن لهذا الكيان (التنظيم) بعض المزايا الايجابيه وأخرى السلبيه .

### ١/٢/٥/٢ الآثار الايجابيه للتنظيم البيروقراطى :

١ - التحديد الدقيق :

كل فرد من أعضاء ا تنظيم يعلم تماما الواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتقه . وبالمثل فأن العملاء الذين يـ ـدمهم التنظيم يعرفون جيدا حقوقهم نتيجة لهذا التحديد الواضح والدقيق .

٢ - السرعه :

التحديد الدقيق والوضح للواجبات والمسئوليات ووجود نظام رئاسى للسلطة داخل البناء أو الهيكل التنظيمى يؤدى إلى إمكانية السرعة فى تنفيذ الأعمال دون أدنى تأخير.

### ٣ - الاستمراريه والبقاء :

ان وجود الشكل القانونى الرشيد للسلطة والشخصيه الاعتباريه المستقله للتنظيم عن أعضاء التنظيم يضمنان معا استمراريه البناء التنظيمى وعدم تأثره بما يحدث لأعضائه (خروج أو وفاه أحد الأعضاء مثلا) .

### ٤ - تحديد واضح للاتجاه :

وجود الهيكل الرئاسى المتدرج للسلطة والنظام الجيد والمحكم للقواعد والاجراءات المبنيه على المعرفة الفنيه والخبره يضمن التوجيه السليم والمستمر لكل جهود الأعضاء ناحية الاتجاه لتحقيق الأهداف المطلوبه .

### ٥ - استمرارية العمليات والتشغيل :

ضمان إستمرار أعمال التنظيم وسرعة اكتشاف ومعالجة أى نواحى قصور .

قد تظهر أثناء العمل - من جانب بعض الأعضاء وذلك فى ظل نظام قواعد واجراءات تحكم سير العمل وتقييم أداء العاملين بالتنظيم .

### ٢/٢/٥/٢ الآثار السلبية للتنظيم البيروقراطى :

لا شك ان التنظيم البيروقراطى والذى حدد فيبر معالمه الرئيسيه ونص على ضرورة توافرها لتحقيق الأهداف المطلوبه بطريقة عقلانيه ورشيده كان مختلفا عن التنظيمات التقليدية التى سادت ما قبل هذه الفترة . غير أن هذه الخصائص التى يتميز بها التنظيم الجديد والبيروقراطى - لا شك - تؤدى الى التقليل من حرية أعضاء التنظيم ذاته . وقد أوضح فيبر هذا ولكنه اعتبره - من وجهة نظره - هو السبيل والضمان الوحيد لتحقيق استقرار النظام وبلوغ البيروقراطيه أعلى مستويات الكفاءة (كامل ، ١٩٨٢) .

لقد تنبأ ڤيبر - كآخرين من الكتاب والعلماء المعاصرين فى مجال التحليل التنظيمى بأن التخصص والانتاج الكبير واستخدام التكنولوجيا الحديثة التى أتت بها الثورة الصناعية سوف يؤدى إلى آثار سلبيه على القوى العامله البشرية ، ويجعلها تشعر بالانعزاليه والاغتراب الإجتماعى والاحباط وانعدام القوه وفقدان السيطرة . ذلك ان البيروقراطيه تحقق لذاتها كيانا مستقلا بعيدا عن سيطرة الانسان ، وتحاول ان تفرض سيادتها وسيطرتها عليه . بل أن التنظيم البيروقراطى يمثل عالما مغلقا على ذاته .

وهذا يرتبط بفكرة أخرى أوضحها ماكس ڤيبر فى كتاباته التاريخيه . هذه الفكرة - من وجهة نظر ڤيبر - توضح أن التنظيمات ليست أنظمة أو هياكل ميكانيكيه تدار بطريقة أوتوماتيكيه لتحقيق أهداف محدده . بل هى عباره عن أنظمه قوة Power Systems . داخل هذه الأنظمة تحاول الجماعات المسيطرة باستخدام أساليب القوة تجاه الجماعات الأخرى البقاء فى مراكز السيطرة والسلطة فى التنظيم . وهذا قد يوضح فكرة تواجد طرفين أساسين داخل التنظيم : الادارة والعمال .

اذا كان التنظيم البيروقراطى - على النحو الذى تم عرضه - يؤدى إلى عدم الرضاء لكثير من أعضاء التنظيم أو يؤدى الى شعورهم بفقدان السيطرة والانعزاليه والاحباط ... الخ - على النحو السابق توضيحه - فلماذا إذن مازال هذا الشكل أو النموذج قائم ومتبع ؟ أو بصورة أخرى هل هناك بدائل أخرى للنموذج البيروقراطى توفر مزايا أكثر منه للعنصر الانسانى ؟ وما هى هذه المجموعات التى سوف يخدمها التغيير فى النماذج التنظيميه المقترحه؟

لا شك أن التنظيم البيروقراطى قد حقق بعض مصالح لبعض الأطراف . وهؤلاء سوف يقاومون أى محاولات لتغيير النموذج التنظيمى . لذا فإنه من المتوقع أن أى تغيير

عن النموذج البيروقراطى سوف يؤدى إلى خلق صراع Conflict داخل التنظيم .

فى الفصل التالى - وهو يمثل المتمم لهذا الفصل - سوف نتعرض بشكل مركز ومختصر للنظريات التنظيمية المختلفة والتى أثرت على الفكر التنظيمى وتطوره خلال القرن العشرين .

# نظريات التنظيم وتطور الفكر التنظيمى

يهدف هذا الفصل الى عرض النظريات التنظيمية المختلفة لتوضيح الفكر الاساسى الذى أثر على التفكير التنظيمى فى القرن العشرين . والتعرف على الملامح والخصائص الاساسية للتنظيمات المختلفة وطرق عملها وممارستها لتحقيق الاهداف . والتأكيد على فكره التعددية فى التنظيم وأهمية الصراع التنظيمى وضرورة التعامل معه من جانب المدير العصرى .

## ١/٣ النظرية الكلاسيكية :

فى هذا الجزء سوف نتناول بالدراسة الاعمال الرئيسية للكتاب والعلماء الكلاسيك. كثير من الكتاب أوضح الاختلافات بين الاعمال التى قدمها هؤلاء واحيانا يستخدم اصطلاح "الكلاسيكية" ليصف اعمال هنرى فايول . فبينما ينظر الى فردريك تيلور على أساس انه مؤسس الادارة العلمية . ويعتبر ماكس ڤيبر - عالم الاجتماع الالمانى- مؤسس البيروقراطية ويتمتع بخلفية علمية لاتتشابه مع كلا من هنرى فايول وفردريك تيلور .

اننا لا نستطيع أهمال هذه الاختلافات بين أعمال فايول وتيلور وڤيبر . ولكننا نحاول ان نصل الى مدخل يوضح أوجه التشابه بينهم , وقد أوضحنا هذا فى الوحده الدراسية الاولى . لذا سوف ننظر الى هؤلاء على أساس انهم كتاب كلاسيكيون .

### ١/١/٣ ماكس ڤيبر : Max Weber

بالرغم ان ماكس ڤيبر لم تكن لديه الخبره العملية فى الإدارة ، كما ان أعماله لم تتح لكثير من الدارسين لعديد من السنوات حتى تمت ترجمتها من اللغة الالمانية إلا ان النقاش والجدل بين العلماء والممارسين حول التنظيم البيروقراطي والنماذج البديله له مازالت ساريه حتى وقتنا المعاصر .

فقد توصل ماكس ڤيبر الى تحديد الخصائص والمكونات الاساسية للبيروقراطية كنتيجة لدراسة قام بها عن طبيعة علاقات السلطة فى المجتمع . واوضح ايضا ان نمو هذه البيروقراطية انما هو نتيجة لتطور عمليات التصنيع . فهو -أى ماكس ڤيبر- يرى ان المجتمع دائما مدفوع نحو التغيير . وأن انواع السلطة التقليدية التى كانت تحكم المجتمع ما قبل التصنيع قد تغيرت الى نوع رشيد من السلطات مع ظهور نظام المصنع الحديث New Factory System ( كامل ١٩٨٢ ) . وان الأفراد الذين يمارسون سلطة الأمر – فى هذا المجتمع – قد تم اختيارهم وتعيينهم بناء على قواعد واجراءات قانونية وليس بناء على العرف أوالتقاليد كما كان يحدث قبل ذلك.

فالعلاقة بين الرئيس ومساعديه داخل النظام الاقطاعى – على سبيل المثال – علاقة شخصية ترتكز على شرعية السلطة المبنيه على التقاليد . أما فى النموذج البيروقراطى فإن علاقات السلطة غير شخصية ، كما انها تستند فى شرعيتها على قواعد محدده وكفء وسليمه. وان البيروقراطية هى تعبير تنظيمى لعمليات التصنيع .

وقد أوضح ماكس ڤيبر ان التنظيم سواء كان يتبع النموذج البيروقراطى أم غيره – لا يمكن اعتباره جيدا أو رديئا ، بل هو مزيج من عوامل متعارضة ومجموعات قوه

(أنظمة قوه) تسعى كل منها بالقوه للسيطره على المجموعات الاخرى .

وقد أشار فيبر - فى كتابات لاحقه له - ان التراجع عن البيروقراطية والتى ينادى به كثير من الكتاب المعاصرين لتحسين الفعالية التنظيمية ليس بالامر السهل اليسير . فمن وجهه نظره فإن الاشكال التنظيميه البديلة للبيروقراطية سوف تتطلب ايضا توافر نظام هرمى للسلطة وقواعد واجراءات روتينيه إذا أريد لها أن تحقق الاهداف بنجاح . هذا بالاضافه الى المقاومه التى سوف تبديها المجموعات المستفيده من النموذج البيروقراطى فى مواجهه النماذج الجديده المقترحه . وهذا سوف يزيد من حده الصراع بين جنبات التنظيم وبين مجموعاته المختلفه .

### ٢/١/٣ هنرى فايول : Henry Fayol

المساهمة الثا. . فى النظرية الكلاسيكية قد جاءت من الفرنسى هنرى فايول . لقد حاول - هنرى فايول - ان يقدم ...خلا جيدا لحل المشاكل الادارية للتنظيمات بكل أشكالها وبغض النظر عن كونها : قطاع عام أم خاص ، كبيره أم صغيره الحجم ، صناعية أم غير صناعية .

هذا الم... يعتمد على ايجاد أو وضع مبادىء عامه للتعامل بها فى كل المواقف التنظيمية ، وذلك بناء على خبرته التى إمتدت الى قرون فى صناعه التعدين الفرنسية .

ولقد عانى فايول - كما حدث ايضا مع فيبر - من تأخر نقل وترجمه اعماله من اللغة الفرن... ة الى عام ١٩٤٩ وبعد فتره طويلة من اعداده لها . غير أن مبادئه مازالت تمثل جزءا ملموسا فى كتابات التحليل التنظيمى حتى الآن . وقد بين فايول وجهه نظر ان التنظيم آله (النموذج الآلى) وبالتالى فلم يهتم بالعنصر البشرى ، ولم يعتبره عنصرا مؤثرا على السلوك التنظيمى . واوضح ان الوظائف الادارية لاى تنظيم يجب ان تنقسم

الى الوظائف التالية :

١ - التنبؤ Forecasting

٢ - التخطيط Planning

٣ - التنظيم Organizing

٤ - اصدار الاوامر Commanding

٥ - التنسيق Co-ordinating

٦ - الرقابة Controlling

كما اوضح أهمية ضروره وجود اهداف واضحه ومحدده والسلطة والقرارات والوظائف .

وطالب بضروره تطبيق بعض المبادىء الاداريه الهامه ، مثل :

* مبدأ وحده الامر Unity of Comnand من القمه الى القاعده .

* توفير نظام رئاسى متدرج للسلطة محدود المستويات .

* نطاق إشراف Span of Control محدود لضمان تحديد نظام اشراف مباشر ودقيق

* تفويض السلطة إلى المرءوسين فيما يتعلق بالقرارات الروتينية حتى لا تستغرق وقت متخذى القرارات الاستراتيجية فى التنظيم .

وقد تعرضت مفاهيم ومبادىء هنرى فايول الى الانتقاد من جانب عدد كبير من

الكتاب والعلماء . مثلا سيمون Simon أوضح ان هناك تعارض بين المبادىء التى قدمها فايول .

ان محاولة تطبيق مبدأ نطاق الاشراف المحدود يتعارض مع مبدأ وحده الأمر وكذلك مع مبدأ محدودية مستويات السلطة فى الهرم التنظيمى . غير ان مبادىء فايول مازالت مستمرة إلى عصرنا الحالى . وعلى أقل تقدير فقد ساعدت هذه المبادىء على ايجاد لغة مشتركة ومفهومة لوصف التنظيمات والأمداد بالاسس اللازمه لوضع طرق التحسين الممكنة .

### ٣/١/٣ فردريك تيلور : Frederick Taylor

جاءت المساهمة الثالثة للمدرسة الكلاسيكية من جانب الاعمال التى قدمها فردريك تيلور والذى يعتبر المؤسس والأب الشرعى للادارة العلمية . وعلى عكس هنرى فايول الذى نظر إلى التنظيم بوجهه نظر تتصف بأنها من أعلى إلى اسفل "Top-Down" ، فإن تركيز تيلور كان على مستوى الادارة المباشرة والمصنع أو الورشة .

المشكلة التنظيمية الخاصه بانخفاض الكفاءه الانتاجية والتى كانت تواجه الصناعه الامريكية إعتبرها تيلور مشكلة فنية بحته وتحتاج تطبيق إلى الادارة العلمية على مستوى الاداره المباشره لذلك فإن مدخل تيلور فى الادارة العلمية اعتمد على :

(١) التحليل المتعمق والتفصيلى لكل الاعمال والوظائف فى التنظيم مع ضرورة دراسة الزمن الذى يستغرقه كل جزء من الاجزاء .

(٢) اختيار وتدريب رجال الصف الاول First- Class Men لتحقيق العمل اليومى المطلوب .

لقد كان الاعتقاد السائد لدى تيلور هو ان عدم الكفاءه كمظهر للسلوك التنظيمى يمكن معالجتها عندما يتفهم العمال أنه من صالحهم تحقيق عمل اليوم العادل " Fair Day's Work " . وبالتالى فإن استخدام نظم ربط الأجر بالإنتاج سوف يوضح هذا للعمال حيث يزداد أجرهم مع زيادة الانتاجية الخاصة بهم . هذا المفهوم مازال يمثل أحد الايدلوجيات الادارية السائده ومازالت فى التطبيق فى عصرنا الحالى .

لقد ركزت الادارة العلمية لتيلور على أهمية التعاون بين طرفى العمال والاداره حتى يمكن تحقيق الهدف المشترك وهو مصلحه المجموعتان . وبالتالى فإن الصراع بين العمال والاداره - بالنسبة لتيلور - غير مقبول وغير معترف به . هذا الاعتقاد قد أثر على نظره تيلور للنقابات والاجهزة العمالية . لقد اعتبر تيلور النقابات والاجهزه العمالية أدوات لخلق الصراع وليس لتحقيق مصالح المجتمع والتنظيم ، وهى أدوات لتقييد الانتاج.

ويلاحظ ان كلا من تيلور وفايول قد إتفقا على وجهه النظر التى تؤيد ان هناك طريقة واحده مثلى "One Best Way" لادارة التنظيمات وعلاج المشكلات التى تعترضها وتؤثر على السلوك الخاص بها . غير اننا سوف نوضح بعد ذلك خطأ هذا الاعتقاد الذى اعتنقه الرواد فى مجال السلوك التنظيمى . ولكننا الآن سوف نركز اهتمامنا على دراسة نظرية العلاقات الانسانية كأولى ردود الافعال للنظرية الكلاسيكية والتى قدمت مدخلا أخراً لدراسة سلوك التنظيم .

## ٢/٣ نظرية العلاقات الانسانية :

كما ان كثير من الافكار والممارسات التى يتبعها بعض المديرين فى عصرنا الحالى يمكن ارجاع تاريخها الى النظرية الكلاسيكية ، ايضا فإن كثير من هذه الأفكار

والممارسات الادارية ترجع تاريخيا الى مدرسة العلاقات الانسانية .

وتمثل نظرية العلاقات الانسانية تغيرا ملموسا ومعنويا عن النظرية الكلاسيكية (الادارة العلمية) كنتيجة للابحاث التى اعدت بواسطة إلتون مايوه Elton Mayo وزملائه فى جامعه هارفارد فى العشرينات والثلاثينيات من هذه القرن . ويمكن توضيح هذا التغير عند مقارنة الفروض والنماذج التى قامت عليها كلا من المدرستين فى النظر الى العنصر الانسانى داخل التنظيمات .

### افتراضات النظرية الكلاسيكية (الادارة العلمية) :

١ - الافراد يحفزون بالدرجة الاولى بواسطة الحوافز الاقتصادية (المادية) ولذلك فسوف يقومون بكل ما يضمن تحقيق أعلى عوائد اقتصادية لهم

٢ - حيث ان الحوافز الاقتصادية تكون تحت سيطرة التنظيم فإن الافراد يمكن السيطرة عليهم وتوجيههم وحفزهم للعمل عن طريقة استخدام تلك الحوافز الاقتصادية ، وذلك من خلال مراجعه أو منع أو تقليل الحوافز الاقتصادية

٣ - شعور Feeling الفرد غالبا ما يكون غير عقلى أو غير رشيد ويجب عدم تأثير أو تدخل هذا الشعور مع الحسابات الرشيدة للمصلحة الفردية .

٤ - يجب تصميم ا تنظيم بطريقة تضمن تحييد أو السيطرة على التصرفات الفردية المستقبلية الغير مؤكده . ويتحقق ذلك من خلال فرض بعض القيود على تصرفات الافراد ومراجعه الحوافز الاقتصادية .

### افتراضات نظرية العلاقات الانسانية :

١ - الفرد لا يمكن تحفيزة فقط بواسطة الحاجات الاقتصادية Economic

Needs ولكن ايضا بالحاجات الاجتماعية Social Needs . الفرد يحقق ذاته لدرجه كبيره من خلال تفاعله مع الآخرين ، وعلى وجه الخصوص داخل مكان العمل .

٢ – فقدان العمل لأهميته ومعناه نتيجة عملية الترشيد التى حدثت له . ولذلك فإن الفرد العامل يسعى للبحث عن ما فقده من خلال شبكه العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل التنظيم .

٣ – تتم الاستجابه من جانب الفرد العامل للإداره عندما تحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية وليس الاقتصادية فقط

سوف نتناول تجارب هاثورن فى وحدات اخرى لاحقه ، غير ان الذى يهمنا الآن هو توضيح الأثر الذى احدثته هذه التجارب فى تطور الفكر الاكاديمى نحو التنظيم .

لقد اوضحت هذه التجارب التى اجريت فى مصنع هاثورن المملوك لشركة ويسترن اليكتريك الامريكيه ان النظر الى التنظيم بإعتباره فقط بناء رسمى من العلاقات يعتبر صوره غير مكتملة لما يحتوية من تعقيدات ، وان التنظيم ليس فقط مثل الآلات وانما يحتوى على انظمة اجتماعية غير رسمية . لذا فإن السلوك الخاص بالافراد العاملين داخل التنظيم لا يمكن التأكد من أو القول بأنه موجه فقط إلى تحقيق اهداف التنظيم ، فقد يكون متجها الى تحقيق اهداف أخرى غير رسمية .

ان الافراد هم اعضاء فى نظم اجتماعية ذات قيم ومعتقدات وتقاليد خاصه بها. وهذه النظم الاجتماعية الغير رسمية قد تعوق الاداره عن تحقيق أهدافها اذا لم يتم الاعتراف بها والتعامل معها بشكل سليم .

ان تطور نظرية التنظيم ، كما اوضحنا فى الفصل الثانى – يصنف على أنه

ظهور مستمر لمدارس فكرية مختلفة ، ولا يوجد حكر لبعض المدارس على حساب البعض الآخر . لاشك ان ذلك يؤدى الى اثراء التراث التنظيمى ويساعد على اكتمال أبعاد الصوره المتكاملة عن السلوك التنظيمى وامكانية التنبؤ به . كلا من النظريه الكلاسيكية ونظرية العلاقات الانسانية قد واجهتا العديد من الانتقادات فى السنوات الاخيره . هذا لا يعنى أن هذه النظريات غير هامه أو أنها قد انتهت من التطبيق أو التواجد كأساس لايدلوجيات ادارية معاصره . ولكن يدفعنا خطوه للامام لدراسة بعض التطورات النظرية الحديثة .

### ٣/٣ نظرية النظم:

أحد التطورات الحديثة فى مجال التنظيم هى نظرية النظم . هذه النظرية التى اعتبرها كثير من الكتاب منعطفا هاما فى فهم وتفسير السلوك التنظيمى (Perrow,1973) . ولقد ظهرت العديد من الكتابات فى السنوات الاخيره توضح تطور فكره ان التنظيمات لها خصائص النظم . وسنحاول هنا ان نوضح فقط أهم الافكار الرئيسية فى هذه الكتابات ، كما يلى :

**اولاً** : كل جزء من اجزاء التنظيم مرتبط بالاجزاء الاخرى وان أى تغير يطرأ على أى جزء يؤثر على بقية الاجزاء الاخرى .

**ثانياً** : لاستمرار التنظيم وبقائه فإن عليه ان يسعى للحصول على الموارد Inputs الخاصة به من المجتمع المحيط به : الافراد ، الاموال ، الآلات ... الخ . هذه الموارد سوف يقوم التنظيم بتحويلها إلى نواتج أو مخرجات Outputs . هذا يوضح ان الحدود بين التنظيم والمجتمع مفتوحه وليست مغلقة . وهذا يؤدى إلى حدوث تباين (اختلاف) تنظيمى Organizational Variation . لذلك فإنه يمكن القول بأن التنظيم

يعمل فى ظل ظروف بيئية متعدده ومختلفه . هذه الظروف وتغيرها تؤدى الى تغيرات كثيره تؤثر على السلوك التنظيمى .

هكذا فإنه فى حين ان النظرية الكلاسيكية كانت تؤكد على أن هناك طريقة أمثل لاداره التنظيم والتنبؤ بالسلوك الخاص به ، والتى كانت تفترض ان التنظيم نظام مغلق لا يتعامل مع الظروف البيئية المحيطة به فإن النظرية الحديثة للتنظيم توضح ان التنظيم نظام مفتوح يتأثر بالتغيرات البيئية المحيطة به ، وبالتالى لا توجد طريقة واحده مثلى لاداره التنظيم أو التحكم فى سلوكه .

وتعتبر النظرية الموقفية Contingency Theoy أحد الامثلة لتطبيق نظرية النظم فى مجال دراسة التنظيم . وسوف نتناولها بالشرح فى وحده دراسية أخرى . غير أننا هنا سوف نشير بإختصار الى أثرها على الفكر التنظيمى .

ان تحليل نظرية الموقفية (المدخل الموقفى) يبنى على فكره التباين التنظيمى الناتج من اختلاف الظروف : الاهداف ، البيئة ، التكنولوجيا وكل المتغيرات الموقفيه الاخرى . وأن خصائص التنظيم يجب ان تتناسب مع الظروف الموقفيه . يضاف إلى ذلك ان هناك اختلاف بين التنظيمات طبقا للظروف التى يواجهها أو يعايشها كل منهم . الاختلافات التنظيمية قد تكون ناتجه عن إختلاف نوع الملكية أو الظروف البيئية والتكنولوجيه التى تواجهها .

* اوضح بيت وسميث Pitt & Smith أثر الملكية على اختلاف التنظيم فقد وجدا ان التنظيمات ذات الملكية العامه كالقطاع العام تميل الى اتباع خصائص التنظيم البيروقراطى اكثر من القطاع الخاص .

* ان التنظيمات التى تعمل فى ظل تكنولوجيا غير روتينية تعتبر تنظيمات اكثر

حيوية "Organic" أو مرنه اكثر من التنظيمات التى تدار فى ظل ظروف بيئة ثابتة وتستخدم تكنولوجيا روتينيه .

ايضا من التطورات الهامه التى يجب الاشاره اليها هو التطور الخاص بالنظره للفرد عضو التنظيم . هذا التغير قد تحول إلى صالح النموذج الموقفى . هذا النموذج الذى تبنى مفهوم الرجل المعقد "Complex Man" على عكس مفهوم النظرية الكلاسيكية التى نظرت إلى الفرد على انه الرجل الاقتصادى "Economic Man" أو مفهوم العلاقات الانسانية والرجل الاجتماعى "Social Man" . لا شك ان التحول فى مفهوم الفرد فى ظل المدخل الموقفى يتطلب اعاده النظر فى انظمه الحوافز التى تبنتها المدرسة الكلاسيكية أو مدرسة العلاقات الانسانية .

هكذا يتضح لنا اثر المدخل الموقفى – المبنى على نظرية النظم – على مفاهيمنا وأفكارنا الخاصة بالتنظيمات والافراد اعضاء هذه التنظيمات . غير ان التطورات الاخرى التى حدثت ليست أقل أهمية . وسوف نرى فيما بعد ان علماء الاجتماع الصناعى وخبراء العلاقات الصناعية قد تحولوا من وجهه النظر التى تنظر الى التنظيم على انه كيان وحدوى أو مركزى Unitary والتى صبغت النظريات الاولى إلى وجهه النظر التى تنظر الى التعددية Pluralistic داخل التنظيم . هذا المدخل قد حدده آلان فوكس Alan Fox (١٩٦٦) وقدمه الى لجنه دونوفان Donovan التى عقدت لبحث موضوع العلاقات الصناعية فى المملكة المتحده . وقد أدى ذلك الى بداية التفكير فى أسباب وأهمية الصراع التنظيمى .

الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمى الآن أصبح اكثر من قبل بعد ما حدث فى التحول من النظره الى التنظيم على انه شىء واحد متكامل الى النظره الى تعدد المصالح

داخل التنظيم . فكثيرا ما نجد ان دعوه الاداره للعمال للتعاون معها لتحقيق الاهداف المشتركة لاتجد أذانا صاغية لذا أصبحت اداره الصراع التنظيمى جزء هام من عمل المدير العصرى .

# الاهداف التنظيمية

## ١/٤ مقدمة :

من الامور المتعارف عليها ويمثل افتراضاً شائعاً فى مجال التحليل التنظيمى – حتى الان – الاعتقاد بأن الاختلاف بين التنظيمات يكمن اساساً فى اختلاف الغايات أو النهايات التى يسعى اليها كل تنظيم من تحقيق الاهداف وبمراجعة التراث الهائل من الدراسات والابحاث الخاصة بالتنظيم يتضح لنا الجهود الكثيره التى بذلها الكثير من الكتاب لتصنيف وتحديد التنظيمات طبقا لهذا .

فعلى سبيل المثال نجد عالم الاجتماع الامريكى بارسونز Parsons يؤكد على ان التنظيمات الاجتماعية تم تكوينها أو اعادة بناؤها لتحقيق اهداف أو قيم محددة . إتزيونى Etzioni يشير الى ان التنظيمات عبارة عن أنظمة قوة power وان الاتصالات والمسئولية تخطط وتوضح من أجل تحقيق اهداف محدده .

ويوجد – فى الواقع العملى – شبه أتفاق بين محللى التنظيم المعاصرين على سعى التنظيمات لتحقيق اهداف محددة بل ان بعض الكتاب يعتبر الاهداف او السلوك الذى يتبعه التنظيم لتحقيقها هوالخاصية المميزة للتنظيم المعين .

التنظيم اذن هو ذلك الجهد الانسانى الذى يعمل فى ظل قيود وحدود موضوعة ويوجد به تحديد للسلطة والمسئولية ويقوم بأداء أنشطة معينة لتحقيق هدف أو اهداف معينة . التنظيم هوذلك البناء المخطط الرشيد الذى يسعى الى تحقيق هدف / أهداف

معينة .

اذا كانت الاهداف عنصر أساس وضرورى للتنظيمات المخططة العقلانية الرشيده . وهذا الذى يميزها عن غيرها من الكيانات الاجتماعية الاخرى فى المجتمع . ما هى اذن الوظائف التى تتحقق فى ظل هذه الاهداف ؟

### ٢/٤ وظيفة الاهداف التنظيمية :

(١) ان وجود الاهداف يساعد على توجية الجهود التنظيمية نحو تحقيقها فى المستقبل . كما ان غياب هذه الاهداف سيجعل الادارة تهتم بالتخطيط قصير الاجل للتعامل مع المشاكل اليومية المتكررة دون أدنى ضمان لتحقيق المستقبل الذى تم بناء التنظيم من أجله أوضح إتزيونى أن بعض المنظمات الحكومية أو الخاصة قد وقعت فى هذا الخطأ . ذلك ان هذه التنظيمات قد ركزت على الظروف البيئية ومشاكل العمل اليومية دون النظر والانتباه الى ضروره النظرة طويلة الاجل لتحقيق الاهداف التى تسعى الى تحقيقها مستقبلاً . اذن من وظائف الاهداف ان تعمل على توفير الاحساس بالمستقبل .

(٢) ان وجود الاهداف يساعد الادارة فى الحكم على مدى مناسبة الاعمال التى يقوم بها المرءوسين وكذلك مستويات أداؤهم وذلك فى مقابل تحقيق الاهداف الموضوعة اى ان الاهداف تلعب دور المعايير التى تستخدم فى تقييم الاداء لاعضاء التنظيم . ان غياب الاهداف سوف يؤدى إلى عدم توافر الاساس السليم لتقييم الأداء . لذا نستطيع القول أن من الوظائف التى تسعى الاهداف الى تحقيقها هوتقييم أداء الافراد على أساس موضوعى وقانونى .

(٣) أيضا فإن الجمهور (العملاء) الذين يتعاملون مع التنظيم يستطيعون الحكم –

فى ضـوء وجود الاهداف المحدده - على مدى تحـقيق التنظيم المعين لمصالح المجتمع ومصـالح الافراد كما ان الاهداف تمثل المعايير الاسـاسية للحكم على كفـاءة وفعـالية التنظيم (اتزيونى ، ١٩٦٤) - هكذا فـان الاهداف تساعد على الحكم على مدى تحـقيق التنظيم لمصالح المجتمع كما انها تستخدم كمعيار للحكم على كفاءة وفعالية التنظيم .

(٤) ان معرفة الاهداف التنظيمية يعتبر من وجهة نظر بيروPerrow الاساس الذى بدونه يصعب تحليل التنظيم ودراسه سلوكه . وقد وصفها الكاتب بأنها لا تقل أهمية أومعنى عن المبادئ الاخرى فى العلم الاجتماعى مثل السلطةالقيادة ، والقوة . لذلك يمكن القول بأن من وظائف الاهداف أنها الاساس لتحليل التنظيم .

فى الواقع انه مما يؤكد على اهمية الاهداف التنظيمية اننا نجد المؤلفات العلمية فى مجال التنظيم تحتوى فصول مخصصة لدراسة الاهداف التنظيمية وكيفية تحديدها وتصنيفها ، والملحوظة الهامة الاخرى ان دراسة وتتبع مبدأ الاهداف التنظيمية يعكس بجلاء تطور التحليل التنظيمى بصفة عامة . لذلك نجد من الضرورى ان نقوم بدراسة تطور النظرة للاهداف التنظيمية حتى تساعدنا على تفهم تطور التحليل التنظيمى وانعكاساته على ادارة الموارد البشرية .

### ٣/٤ تطور النظرة الى الاهداف التنظيمية :

كان الاعتقاد السائد لدى العلماء الكلاسيكيين الاوائل للتنظيم ان الاهداف التنظيمية لا تمثل مشكلة على الاطلاق . ولقد أوضحنا فى الفصل السابق - عندما تناولنا النظرية الاولى للتنظيم - أن التنظيم مبنى على الانسجام والاتفاق - لذا فإن كثير من الكتاب التقليدين - وهم غالباً المروجين Entrepreneurs أوالمديرين المحترفين - اعتبروا أنه من الرشد والتعقل النظر الى التنظيم على ان له هدف مثلا تحقيق الارباح .

وان هدف أى فرد من افراد التنظيم لا يختلف مع هدف الادارة العليا للتنظيم وان دور الادارة ان تصحح أعمال المرؤوسين فى حالة الانحراف عن تحقيق هذا الهدف المحدد كما ان وجهة النظر العقلانية (الرشيده) أو الفنية للتنظيم تظهر بوضوح تام فى الهدف الرسمى المنفرد للتنظيم واذا اراد أى انسان معرفة هدف التنظيم فعلية ان يراجع ميثاق Charter التنظيم لمعرفتة بوضوح وبإختصار فإن التنظيم لديه فقط هدف واحد وان هذا الهدف يتم تحديده بواسطة الادارة .

وبظهور مدرسة العلاقات الانسانية فى أواخر العشرينات والثلاثينات وتوضيحها لفكرة ان التنظيم ليس ميكانيكى أو ليس كالاله - ولكنه يتكون من انظمة اجتماعية تتكون من جماعات اصبح من الضرورى ان تراعى الادارة أهداف الافراد وتوقعاتهم عند وضع الأهداف الخاصة بها وبالرغم ان العلاقات الانسانية قد تم إنتقادها لانها لم تعطى الاهتمام الكافى لموضوع الصراع التنظيمى ، فقد أوضحت أهمية التقارب بين الاهداف الرسمية للادارة والاهداف غير الرسمية للقوى العاملة لضمان نجاح التنظيم كما ان أهمال الادارة لأهداف وتوقعات العاملين قد أدى إلى محاربة الإدارة وتعويقها عن تحقيق الأهداف التى تسعى اليها . وقد جاءت الكتابات والابحاث الحديثة عن نظرية التنظيم لتزيد من درجة تعقيد الصوره بدرجة اكبر وكما أوضحنا فى الفصل السابق فإن العلماء والمساهمين الجدد فى هذا المجال قد أوضحوا الاختلاف أوالتباين التنظيمى Organizational variation وهذا يعنى ان الاهداف والاغراض والغايات التنظيمية تختلف . كما أن التنظيمات التى تتشابه فى الغايات والاهداف تختلف ايضا فى الطرق والممارسات الادارية التى تتبعها لتحقيقها . مثلا قد تقول ان هناك اختلافات واضحة بين التنظيمات الصناعية وغير الصناعية ، وهذا صحيح و معقول ولكن ايضا يمكن ان توجد اختلافات بين التنظيمات الصناعية : حسب نوع المنتج ، العمالة المستخدمة ،

التكنولوجيا ، الموارد ... الخ .... بل أكثر من ذلك - وكما أوضح Perrow - فإن الاختلاف والتباين قد يحدث داخل التنظيم الواحد هذا قد يحدث بين الادارات المختلفة مثلا اداره الانتاج ترغب فى سرعة الانتاج حيث ان الوقت يعنى أموال . بينما نجد أن اداره البحوث والتطوير ترى فى التأنى وعدم الاسراع فرصة أوضمان اكثر لتحقيق أهدافها الخاصة . وهذا يؤكد على تعددية Plurality الاهداف وعلى عكس المفهوم الكلاسيكى الذى يعتقد فى الهدف الاوحد أوالمنفرد Unitary ( المركزى ) .

هذا بالاضافة الى التغيرات العديدة التى تحدث فى عالمنا المعاصر وهذا ما أشار اليه كثير من الباحثين والكتاب المعاصرين هذه التغيرات تمثل مهددات لاستمراريه التنظيمات مالم نقم بتعديل أوتغيير أهدافها أوالسلوك المتبع لتحقيق (النظرية الحديثة فى التنظيم) ويصبح على الادارة مسئولية التكيف أوالتوائم مع العوامل البيئية فى المجتمع المحيط بالتنظيم . الان وبعد أن إنتهينا من تحديد اهمية ووظائف الاهداف وتكلمنا عن تطور الفكر ووجهات النظر الخاصة بالاهداف ، فسوف نقوم بدراسة التقسيم الخاص بالاهداف . لا شك ان تعدد المداخل وكذلك المدارس الفكرية سوف يؤثر على الطرق المتبعه فى تصنيف الاهداف وتقسيمها .

### ٤/٤ تصنيف الاهداف :

يمثل موضوع التصنيف جزءاً كبيراً من وقت وأعمال العلماء الاجتماعيين سواء أكان هؤلاء علماء اجتماع ، اقتصاد أوسياسة .. الخ . التصنيف يمثل اهمية كبيره ليس فقط للاغراض البحثية والاكاديمية ولكن ايضا للفرد العادى فى المجتمع وهو ما يصطلح على تسميته رجل الشارع "Man in the street" ذلك انه بدون التصنيف الى مبادئ أو مفاهيم مثل " الانسان " "الطقس " " المنزل " وهكذا فإن اللغة ومن ثم الاتصالات

سوف تصبح شبه مستحيلة .

لذا فإ علماء التنظيم قد قدموا - من وقت لأخر - عدة محاولات لتصنيف الاهداف التنظيمية وذلك - بالاضافة إلى ارضاء نزعة الاستطلاع والمعرفة لدى الاكاديميين - لتوضيح تلك المنطقة المعقده من حياة التنظيم والتى بدونها تصبح دراسة التنظيم وتحليله عملية صعبة أو غير مجدية من الناحية العملية وبالقطع فإننا لن نتعرض لكل هذه التصنيفات التى وضعت ولكن سوف نستعرض بعضها فقط والذى يفيدنا فى دراسة ادارة الموارد البشرية وهوالغاية التى نسعى الى تحقيقها .

قام إتزيونى فى عام ١٩٦٤ وكذلك ١٩٨٥ بالتفرقة بين ما يسمى : بالاهداف الرسمية : Formal goals الاهداف الحقيقية : Real goals . والاهداف الرسمية هى تلك الاهداف التى تضعها الادارة العليا ويمكن لاى فرد الاطلاع عليها من واقع الميثاق التنظيمى الموضوع الذى يحدد الاغراض والغايات والنهايات التى يسعى اليها التنظيم المعين مثلا قد يكون الهدف - الذى تضعه الادارة - فى تنظيم خاص بصناعة الادوية الطبية هوصناعة الدواء بجوده عالية وذلك تحقيقاً لمصلحة المجتمع . غير أن هذا قد يخفى أهداف اخرى حقيقية للادارة . فقد يكون هدف الادارة الغير رسمى والغير معلن هوانتاج دواء ذى تكلفة رخيصة . وبالتالى فهى تقنع الجمهور بالبحث وراء الجوده ولكن هى فى الواقع تبحث عن دواء أقل تكلفة وتنفق اموالاً اقل على الابحاث لتحقيق ارباح . وقد اوضح أزيونى هذا بقوله ان هناك فروق ملموسه بين الاهداف الرسمية المعلنة وبين ما تفعله الاداره فى الواقع العملى . واحيانا كثيره تحاول الاداره اخفاء هدف تعظيم الربح Profit Maximization تحت مظلة خدمة المجتمع .

بالمثل فإن بيروPerrow قسم الاهداف الى : اهداف رسمية Official

goalsاهداف تنفينية Operative goals ونمثل الاهداف الرسمية الغرض العام General purpose للتنظيم والمحدد فى ميثاق التنظيم والتقارير السنوية أوالتصريحات التى يدلى بها رجال الادارة وهى بهذا تمثل الاهداف المعلنة . أما الاهداف التنفيذية فهى تدل على ماذا يحاول التنظيم ان يفعله فى الواقع العملى – فعلاً – بغض النظر عن الاغراض اوالاهداف الرسمية المعلنه ويوجد تصنيف أخر للاهداف على أساس الجهة صاحبة الاهداف : هل هى التنظيم الرسمى أوالتنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمى .

يروى إن الرئيس هارى ترومان – رئيس الولايات المتحدة الامريكية الاسبق – قد عقب بعد انتخاب الجنرال ايزنهاور رئيسا للولايات المتحدة خلفا له بقوله " مسكين ايزنهاور فسوف يجلس فى مكتبة ويقول أفعل هذا ولا تفعل ذلك .. ولن يتم شئ من كل هذا فهى ليست ولن تكون مثل الجيش " .

هذا يوضح لنا شيئاً هاما وهو أنه بالرغم من المركز الكبير الذى يحتله الرئيس ايزنهاور هو أعلى المراكز بالولايات المتحدة الامريكية فإن اهدافة الرسمية قد لاتتحقق كما يريد وذلك للاختلاف او المعارضه أوعدم الرغبة من جانب المساعدين .

ويؤكد هذا على ضروره مشاركة المرءوسين فى المستويات المختلفة وعدم تجاهلهم فى صياغة وتحديد الاهداف الرسمية وهكذا نجد ان النظريات الحديثة للتنظيم تؤكد على ضروره الاهتمام بالجماعات والافراد الذين لا يمتلكون السلطة ولكنهم قادرون على ان يفرضوا أنفسهم على عمليات تحديد ووضع الاهداف التنظيمية ، وهؤلاء يطلق عليهم Lower -order participants ويشير بيروperrow الى امكانية تقسيم الاهداف على اساس المستوى الذى تخدمه هذه الاهداف ، بمعنى اننا نستطيع ان نضع سلم متدرج

للاهداف فى شكل هرمى (كما يوجد فى السلطة) أذن هناك اهداف طويلة الاجل ترتبط بالرسالة أوالغرض الاساسى للتنظيم وهذه الاهداف تحقق بعض مطالب وحاجات المجتمع وهى السبب القانونى أوالشرعى Legal وراء قبول المجتمع لقيام هذه الهياكل التنظيمية . وبالتالى يجب أن لا تتعارض مع القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد الخاصة به ويؤكد هذا - أيضا - على ضرورة مراعاة التنظيم للعوامل البيئية العامة المحيطة به لاحظ أن هذا مرة أخرى يؤكد على أن التنظيم نظام مفتوح وليس مغلق . وتأتى فى المرتبة التالية مباشرة الاهداف الخاصة بالناتج والمخرجات Output goals هذه الاهداف تهدف الى اشباع حاجات ورغبات الجماعات التى يسعى التنظيم الى خدمتها مباشرة (جماعات العملاء) وبالتالى فهى تتعلق بتحديد نوع المنتج (سلعة أوخدمة) .

وتدرجاً إلى اسفل هرم الاهداف - وبعد ان تم تحديد المنتجات - فإن هناك حاجة إلى اختيار الوسائل والاساليب الضرورية اللازمة لتحقيق الاهداف المتمثلة فى المخرجات. قد تكون هناك حاجة الى وجود تسلسل هرمى للسلطة والوظائف وتحديد للمسئوليات ونظام فعال للاتصالات وانظمة اجرائية وقواعد .. الخ . هذه الانشطة تمثل أهداف النظام System goals . إن اهداف النظام هى أذن اهداف النظام الانتاجى المتمثلة فى الاساليب والطرق والوسائل التى سوف يقررها ويستخدمها لتحقيق أهداف المخرجات التى تحقق رغبات وحاجات جمهور العملاء .

وحيث أنه لا يوجد هيكل أمثل للتنظيم أولا توجد طريقة مثلى لادارته تكون صالحه لكل الظروف ، فيجب اذن على إدارة التنظيم المفاضلة بين البدائل المتعدده مثلا الهيكل التنظيمى الثابت أم المرن ، القيادة الديمقراطية أم السلطوية وهذا يمثل فى الحياة العملية والتطبيقية عملية مستمره لا تتوقف . كما توجد أيضا - فى هرم الاهداف - أهداف خاصة بالصفات والخصائص المتعلقة بالمنتج ذاته Product characteristics

goals وسواء كان التنظيم يقوم بإنتاج وتصنيع سيارات أويقدم خدمه التعليم فيجب أن يكون هناك اهتمام بالخصائص المفضلة فى المنتج . ان تحقيق مستوى الجودة (المواصفات ) المطلوب من جانب العملاء يمثل أهمية مستمره لادارة التنظيمات على اختلاف أنواعها لضمان الاستمرار والبقاء فى تحقيق رسالتها التى قامت من أجلها .

وتسلسلا فى الهرم الخاص بالاهداف يأتى دور الاهداف المشتقة Derived goals وهى الاهداف الاضافية والثانوية وتلى الاهداف الاساسية الاولية لانشطة التنظيم مثلا : قد يتضح للاداره مزايا وصلاحية أكبر من الاستعانه بالاناث كقوه عمل من البيئة المحلية . لذا يلجأ التنظيم الى اقامة دور حضانة لجذب هذا النوع من العمالة . من الطبيعى ان عمل التنظيم ليس تربية ورعاية الاطفال الصغار اوالرضع ، ولكن الاداء المتميز من جانب الاناث لبعض اعمال وانشطة التنظيم قد دفع بذلك التنظيم الى بعض الاهداف الاضافية أوالثانوية والتى اصبحت ضرورية ومطلوبة لتحقيق مستوى أداء افضل .

وهذا يوضح أنه قد يحدث أحيانا ان تتحول الاهداف الثانوية الى اهدافة اساسيه للتنظيم . وقد حدث ذلك فعلا فى شركة روز Rose's lime juice لانتاج عصير الليم (نوع من عصائر الليمون الحامض) . هذه الشركة كانت اصلاً شركة ملاحة بحرية وكانت تواجهها مشكلة تتعلق بصحة البحاره هذه المشكلة هى كيفية تعويض البحاره عن ما يفتقدوة من أملاح - اثناء رحلاتها البحرية الطويلة - حيث يتعرضون للاصابة بالدوار الشديد مما يضطرهم الى الاسترجاع (القئ) وهذا يفقدهم كثير من الاملاح .

وقد حدث بعد ذلك أن طرحت الشركة انتاجها من العصائر فى الاسواق ووجد نجاحاً كبيراً وحققت الشركة ارباحاً طائلة من وراءه بعد ذلك قررت الشركة ترك مجال

الملاحة البحرية والعمل فقط فى أنتاج وصناعة العصائر وهذا يدل على ظاهرة هامة وذات دلاله لباحثى التنظيم وهى ظاهرة أحلال الاهداف Goals displacement .

توجد ظاهرة أخرى تتعلق بالاهداف التنظيمية وهى ظاهرة تتابع الاهداف "Goal succession" قد يحدث احيانا فى بعض التنظيمات عند إنتهائها من تحقيق هدف معين بنجاح ان تتحول الى تحقيق أهداف اخرى تاركه هذا الهدف والانشطة التى تؤدى الى تحقيقه . لقد حدث فى الخمسينات من هذا القرن ظهور مرض معين أصاب الشباب بالشلل فى ذلك الوقت تكونت تنظيمات تطوعيه من جانب بعض افراد المجتمع لجمع الاموال اللازمة والضخمة للانفاق على الابحاث الضرورية للقضاء على هذا المرض . وبعد أن تم اكتشاف المصل الذى يقى من هذا المرض وتم تجربته وتطبيه بنجاح تحولت هذه التنظيمات ذاتها الى أعمال وانشطة اجتماعية اخرى ومازالت قائة حتى الان (اتزيونى ، ١٩٦٤) .

السؤال الملح الأن : ما فائده دراستنا للاهداف التنظيمية فى مقرر ادارة الموارد البشرية ؟ تعتبر دراسة اهداف التنظيم ذات أهمية كبرى فى تحديد مستوى الأداء التنظيمى . وقد اوضح إتزيونى ان قياس فعاليه التنظيم يجب ان تتم فى ضوء الاهداف الموضوعة والتى تستخدم كمعايير للاداء التنظيمى . اذا كانت الاهداف مهمة لمعرفة وتقيم الاداء - فهل يمكن تحديد هذه الاهداف بدقة وسهولة ؟ من العرض الذى قمنا به يتضح لنا بجلاء الصعوبات الجمة التى تواجة الباحث فى تحديد ومعرفة الاهداف التنظيمية بدقة . وهذا يرجع الى الحقيقة السابق مناقشتها وهى تعدد وتنوع الاهداف وهى ليست اهدافا منفرده كما وصفتها النظرية الكلاسيكين . كما ان افتراض ان جميع اعضاء التنظيم يعملون فى اتجاه تحقيق الاهداف الرسمية أمر أصبح غير منطقى وغير مقبول واحيانا نجد ان الاهداف الفردية واهداف الجماعات تتعارض مع ، بل وتتصارع

مع الاهداف التنظيمية كما ان الاهداف الحقيقية قد تمثل تحولاً عن الاهداف الرسمية الموضوعة .

لذلك يجب أن يكون واضحاً عند دراسة الاهداف التنظيمية صعوبة تحديد هذه الاهداف بدقة ، كما أن هذه العملية يحيط بها درجة من الغموض "Ambigiuty" .

لا شك ان التنظيم – إلى درجة معينة – يسعى الى تحقيق الاهداف المشتركة . وفى نفس الوقت قد يحدث بعض الميل أوالتحول او التنوع . ذلك ان التنظيمات مثل الحياة الاجتماعية عامة تختلف وتخضع لدرجة من التناقض Inconsistency .

اذا كانت هناك صعوبة – اذن – فى تحديد الاهداف ، كما ان درجة من الغموض تحيط بهذه الاهداف فهل مازلنا مضطرين الى دراسة الاهداف التنظيمية ؟؟ الاجابة بنعم حيث ان التنظيمات تسعى دائما الى تحقيق الاهداف عن طريق الجهد الجماعى المشترك كما ان تقبل مبدأ الاهداف وأهمية هذه الاهداف يسمح للباحث والدراس للسلوك التنظيمى ان ينجح ولوإلى درجة معينة فى الحكم على درجة فعالية التنظيم . وهذا هام وضرورى جداً بالنسبة لتطوير الممارسات الادارية الجيدة فى أى تنظيم من التنظيمات .

# البنيان التنظيمى

## ١/٥ ماهية البنيان التنظيمى : Orgainzational structure

محاولات عدة بذلت فى السنوات الاخيرة من جانب الكثير من الباحثين والعلماء لتحديد طبيعة وجوهر البناء أو الهيكل التنظيمى ، وعلى سبيل المثال سوف نذكر بعضاً محدوداً منها عرف كلا من برادلى Bradley & Wilkie الهيكل التنظيمى بأنه بناء نموذج للعلاقات بين مكونات واجزاء التنظيم المختلفة واضاف الكاتب البريطانى ويكس Weeks بأنه يمثل مجموعة العوامل المنتظمة والمتناسقة وشبه الثابتة التى تمكننا من التمييز بين التنظيمات ككينونات متميزة بينما ذهب فوكس Fox الى اعتبار الهيكل التنظيمى بأنه مجموعة متماثلة من نماذج السلوك والتى تستمر لفترات زمنية مختلفة.

وبصفة عامة فاننا نجد أنه بالرغم من تعدد التعاريف التى أوضحها الكتاب والعلماء والخاصة بالبناء أوبالهيكل التنظيمى ، إلا اننا نجد ان هناك شبة اتفاق بين الغالبية على أهمية توافر العناصر التالية فى تعريف الهيكل التنظيمى :

### اولا : العلاقة الوثيقة بين الاهداف والهيكل التنظيمى القائم

يعتبر الهيكل التنظيمى الوسيلة الرئيسية المستخدمة فى توجية التنظيم نحوتحقيق الاهداف ، كما يسمح بالتطبيق السليم والناجح للخطط الموضوعة ، ان الهيكل التنظيمى يعتبر الاساس لتسكين الافراد وتوزيعهم على الاعمال والوظائف المختلفة فى التنظيم وبالتالى فهويساعد على تقليل العشوائية التى قد تحدث فى السلوك التنظيمى .

كما يوفر الهيكل التنظيمى الوسيلة الاساسية للتنسيق بين عمل الفرد واعمال الجماعة ومما لا شك فيه ان الهيكل الجيد للتنظيم يساعد على تطبيق مبدأ الادارات وتقسيم العمل داخل التنظيم كما انه يسمح بتحديد المسئوليات وتوزيع المهام بالشكل الذى يمنع التضارب أوالازدواج فيها . ويؤدى ذلك بالتبعيه الى قيام نظام فعال للاتصالات يساعد على تحقيق اهداف التنظيم .

**ثانيا : الهيكل التنظيمى يؤدى الى توفير وسائل الرقابة الفعالة على السلوك داخل التنظيم .**

هناك شبة اتفاق بين الكتاب على ان الهيكل التنظيمى يؤدى الى توفير الوسائل الاساسية اللازمة للرقابة على سلوك اعضاء التنظيم وبالتالى ضمان توجيهه الى تحقيق الغايات المنشودة ذلك ان تحديد المسئولية دائما يتم مع وجود توصيف وتحديد دقيق للاعمال والتوقعات المطلوبة من كل فرد .

**ثالثا : الهيكل التنظيمى يساعد فى عملية اتخاذ القرارات .**

طالما ان هناك تحديد للسلطات والمسئوليات وطبيعة العلاقات بين الاجزاء المختلفة فإن هذا يوفر نظام كامل للاجراءات . هذا النظام يساعد على توفير البيانات والمعلومات من مصادرها وتقييمها وتقديمها الى مراكز اتخاذ القرارات بشكل منتظم وبما يمكن التنظيم من التوائم والاستجابة السريعة للتطورات التى تحدث خارج التنظيم .

### ٢/٥ مكونات الهيكل التنظيمى:

إن الهيكل التنظيمى فى جوهرة الاساسى يسمح بتحقيق الانتظام والتنميط والتكرارية . وبالتالى فهويمثل أداة أساسية فى تحقيق مستوى مرتفع من التنسيق

والتنبؤ بالسلوك الانسانى . ولغرض الدراسة سوف نقوم بتحليل الهيكل التنظيمى الى المكونات التالية :

١ - المعايير أو الانماط : Norms

تعتبر معايير أونماذج خاصة بالتصرف متفق عليها داخل التنظيم وتؤثر على السلوك التنظيمى سواء أكان فى مرحلة البناء أو الانتظام أوالتوجية حيث يتم كل هذا وفقا للنمط أوالنموذج المعيارى الموضوع والمتفق عليه .

٢ - الادوار : Roles

المعايير أو الانماط بطبيعتها تتجمع داخل التنظيم وتنتج انظمه من التوقعات العامة والطلبات تعرف بالادوار . فعلى سبيل المثال فان لقب "عامل" يؤدى الى انشاء واقامة مجموعة من التوقعات السلوكية الخاصة بمن يشغل الوظيفة وبقية الاعضاء فى التنظيم أو خارج التنظيم والذين هم على علاقة بهذه الوظيفة ويوضح هذا ان الافراد الذين يشغلون مناصب أو وظائف معينة فى مستويات تنظيمية معينة داخل التنظيم يمكن التنبؤ بالسلوك الخاص بهم أوتحديده والتأثير عليه . هذه الادوار تنتظم فى شكل بناء هرمى والذى يوضح تماماً توزيع السلطة من القمة الى القاعدة .

٣ - القواعد : Rules

القواعد التنظيمية تؤدى الى تحقيق الفاعلية للرقابة التنظيمية كما تساعد على تحقيق الانتظام داخل التنظيم والتنبؤ بالسلوك خاصة عندما بكون ولاء الافراد غير مؤكد. لذا فإن تطبيق القواعد يعتبر من المبادئ الهامة التى تؤدى الى تنظيم السلوك وتوجيهه .

٤ - الجزاءات : Sanctions

وهى مرتبطة تماماً بالقواعد التنظيمية وقد تكون ايجابية متمثلة فى الحوافز والوعد بالترقية مثلا أوقد تكون سلبيه متمثلة فى التهديد بفقدان الاجر أوالحوافز . وهى تستخدم للتأكد على ضرورة تحقيق الاهداف المحدده .

٥ - السلطة والقوة : Authority and power

الاثنين على علاقة وثيقة ببعضهما البعض ، السلطة تعنى السند القانونى أو الشرعية . وفى هذا المعنى فإن الادارة تهدف الى إقناع المرؤسين بحقهم فى الادارة والسيطرة على التنظيم والقوة من الناحية الاخرى ممكن ان تستخدم عندما لا تتحقق الطاعة من جانب المرؤسين ولذا فالاثنين معا - السلطة والقوة - يساعدان على اتخاذ وتطبيق القرارات التنفيذية ويوفران الوسائل الكفيلة بمقاومة المعارضة التى قد تحدث داخل التنظيم .

٦ - الاتصالات : Communications

نظام الاتصالات يعتبر ركناً اساسيا فى الهيكل التنظيمى ومن المتعارف عليه ان التنظيم الاجتماعى يفترض تبادل المعلومات والمشاركة فى قيم معينة . لذا فإن فعالية التنظيم سوف تتطلب توافر نظام فعال للاتصالات .

### ٣/٥ الهيكل التنظيمى - وجهات نظر مختلفة :

كما أوضحنا فى مواضع متعدده ان كتاب مختلفين تبنوا وجهات نظر مختلفة تجاة الظاهرة التنظيمية . وأوضحنا ايضاً أن نظرية التنظيم قد إتصفت بتعدد وتطور المدارس الفكرية المختلفة . وقد أثر ذلك على صعوبة التتبع وامكانية التوصل إلى نظرية

عامة فى التنظيم . وأشرنا الى ذلك بوضوح عندما تكلمنا عن طبيعة الأهداف والهيكل .
وإذا تعمقنا فى التراث الهائل للتنظيم فإننا نجد أن هناك مدخلين أساسيين لدراسة الهيكل التنظيمى :

المدخل الاول : وهو الذى يمثل وجهة النظر التقليدية وهى التى تعتقد فى الوحدة Unitary وترى ان الهيكل يفرض بواسطة الادارة والقواعد التى تضعها للسلوك والتى يجب أن يلتزم بها المرؤسين .

المدخل الثانى : وهو الذى يمثل وجهة النظر الحديثة وهى التى تعتقد فى التعددية Pluralistic والتى ترى ان الهيكل لا يفرض من اعلى لاسفل ولكن ينشأ تدريجيا ويتعدل خلال العمليات التفاوضية المستمره . كما ان الهيكل ليس وحدة صماء ساكنة ولكنها ديناميكية خاضعة لعمليات ولا يمكن ان تكون القواعد والادوار ثابتة بدون تغير .

وسنحاول الأن ان ننظر بشئ من التفصيل الى وجهات النظر التقليدية والحديثة تجاة الهيكل التنظيمى والعناصر المكونة له .

### ١/٣/٥ وجهة النظر التقليدية :

لقد نظر الكتاب الاوائل فى التنظيم الى الهيكل وتكوينه بشكل رسمى بحت . فايول - على سبيل المثال - وكما اوضحنا سابقا نادى بتطبيق بعض المبادئ الاساسيه فى كل المواقف ولكل التنظيمات بالاضافة الى انه اشار إلى عدم الحاجة للاهتمام أو للقلق بشأن شعور الافراد فى قاعدة الهيكل التنظيمى كما ان عملية التقييم التنظيمى هى مسئولية الادارة العليا ويجب ان تتم وفقا للمعرفة الفنية والهندسية . مثال ذلك توزيع المهام على الاعضاء وتكوين الادارات وتقسيم العمل كلها يجب ان تخضع للمعرفة الفنية

العقلانية أو الرشيدة .

وقد اعتبر التنظيم البيروقراطى صالحاً للتطبيق فى كل الظروف وانه لا توجد اى اختلافات بين اعضاء التنظيم . وان هناك مجموعة من الاهداف والاغراض المشتركة بين الادارة والعاملين . وقد توج كل هذا التصور باستخدام نظرية للدوافع الانسانية . هذه النظرية تفترض ان الحوافز المادية هى اساس دفع الافراد للعمل نحوتحقيق الاهداف المشتركة وطالما ان هناك نظام للجزادات الايجابية والمتمثلة فى زيادة الاجور والمرتبات فإن العاملين سوف يعملون على تحقيق اهداف الادارة .

وبينما جاءت نتائج دراسات هاوثورن تمثل خروجاً عن بعض المسلمات التى اعتنقتها النظرية التقليدية - حيث اكتشفت الهيكل غير الرسمى والمعايير والجزاءات الخاصة به والموازية للتنظيم الرسمى - الا انها ظلت تشاركها بعض وجهات النظر . التون مايولم يكن اقل من فردريك تيلور وهنرى فايول فى ترويج فكره عدم وجود تعارض بين تحقيق الرشد التنظيمى وبحث الافراد عن السعادة . وتبقى وجهات النظر الاولى التى تنص على وجود " طريقة مثلى فقط" لتصميم هيكل التنظيمات وادارتها . وخلاصة فإننا نستطيع ان نلخص النظرة التقليدية فيما يلى :

- طريقة واحدة مثلى لادارة كل التنظيمات وفى كل الاوقات

الطريقة المثلى One best way

- اهداف التنظيم مشتركة وواحدة ومتفق عليها

الهدف الاوحد Unitary

- تقييم التنظيم هى مسئولية الادارة

التصميم الميكانيكى Mechanstic

- التنظيم البيروقراطى هوالنموذج الامثل

- الحوافز مادية والفرد يستجيب لها

الرجل الاقتصادى Economic man

- مدرسة العلاقات الانسانية خرجت عن بعض هذه المسلمات ولكن وافقت على الطريقة المثلى ،. وانه لا يوجد تعارض بين تحقيق العقلانية والرشد وبحث الافراد عن سعادتهم .

**٢/٣/٥ وجهة النظر الحديثة :**

كما سوف نتعرض بالتفصيل - فى الفصل التالى - فإن كثير من الافتراضات التى تبناها علماء التنظيم الاوائل قد تعدلت (وفى بعض الاحيان تلاشت) بواسطة العلماء والكتاب المعاصرين ونوضح بإختصار فى هذا الفصل ان علماء التنظيم المعاصرين يؤكدون على فكرة التباين والاختلاف التنظيمى داخل التنظيم الواحد من وقت لأخر ، وبين التنظيمات بعضها البعض وبالتالى فهناك رفض من الكتاب والعلماء المعاصرين لفكرة ان التنظيمات ليست ميكانيكية ، وبالتالى فيجب ان تكون هناك المشاركة والاستشارة كأساس للإدارة فى التنظيم بدلاً من الاوامر والقرارات الصادره من القمة الى القاعدة ، يضاف الى ذلك ايمان هؤلاء المفكرين المعاصرين بفكرة التعددية ويستتبع ذلك بالضرورة اتباع اسلوب المفاوضات والمساومة الجماعية داخل التنظيم بين المجموعات بل اكثر من هذا فان التنظيم - من وجهة نظرهم - يجب ان ينظر اليه على انه صوره مصغره لما يتم فى الانظمة السياسية . والسياسة هنا ترجع الى الموقف الذى

يعمل فيه التنظيم وطالما ان التنظيم يتأثر بالبيئة التى يعمل فيها وبالتالى فإنه يجب ان توضع أهداف التنظيم وهيكل التنظيم على اساس اختيار وقيم الافراد فى المجتمع المحيط وان كان Strauss يعتقد انه بإمكانية الجماعة الاقوى ان تعدل اوتغير فى هيكل التنظيم الاكبر المحيط بالمنظمة . هكذا فإن هيكل التنظيم - فى المفهوم الحديث - هو مزيج من الاجراءات الرسمية وغير الرسمية ويسمح بالمفاوضات والمساومات الجماعية، ويحتوى على عديد من الافكار والقيم المتعددة والمختلفة والتى ممكن ان تؤدى الى وجود صراع داخل التنظيم . لذا يجب ان تكون الاهداف متعدده وتحقق اهداف جميع الاطراف ذات العلاقة بالتنظيم . وبإختصار فإن النظرة الحديثة تركز على :

- سيادة فكره التباين التنظيمى - داخل التنظيم الواحد وبين التنظيمات المختلفة.

- الطبيعة التعددية للتنظيم ولذا من الضرورى وجود المفاوضات والمساومات بين الجماعات .

- المشاركة والاستشارة بدلاً من الاوامر والقواعد من اعلى لاسفل .

- هوصوره مصغرة لمايتم فى الانظمة السياسية .

- تأثير البيئة على الهيكل التنظيمى والاهداف التنظيمية التى يجب ان توضع على اساس اختيار وقيم الافراد فى المجتمع المحيط .

- الافكار والقيم المتعدده داخل التنظيم تؤدى إلى توقع حدوث الصراعات التنظيمية . لذا فإن الاهداف يجب ان تكون متعدده وتحقق اهداف جميع الاطراف .

# البيئة والتكنولوجيا

## ٦/١ مقدمة :

سوف نحاول فى هذه الفصل تطوير فكرنا حول بعض الموضوعات التى أثيرت فى الفصول السابقه . على وجه الخصوص سوف نتناول موضوع التباين التنظيمى و الخاص بالاختلافات الغير عشوائية الواقعة بين التنظيمات المختلفة فى كل النواحى مشتملة على الهياكل التنظيمية الخاصة بهم وكذلك سلوك الافراد فى كل منهم . ولاشك أن هذا يجعلنا أكثر فهما ودراية بالمدخل الموقفى فى التحليل التنظيمى (حيث سوف نوضح لماذا يختلف التنظيم ) و المشاكل والصعوبات العملية المصاحبة لذلك. اضافة الى أننا سوف نتناول بشىء من التفصيل التطور النظرى المتولد او الناتج عن مداخل النظرية الموقفية.

## ٦/٢ تلاشى مدخل الطريقة المثلى :

مما سبق يتضح لنا بجلاء أن علماء التنظيم – ولسنوات عديدة– كانوا على قناعة بأن هناك طريقة أو مدخل واحد فقط أمثل لإدارة التنظيمات (الطريقة المثلى: One Best Way) مهما اختلفت الظروف وايا كان نوع هذه التنظيمات .

وقد تمسك علماء التنظيم بهذه الفكرة بالرغم من أن التجارب اثبتت عدم صحتها. ومن المعروف أن هذا المدخل قد ظهر الى حيز الوجود على ايدى الكتاب و العلماء الاوائل . غير أنه مع تطور ونضج التحليل التنظيمى كفرع من فروع المعرفة فقد اصبح

مدخل الطريقة المثلى محل تحدى كبير . وكان لهذا التحدى الاثر الكبير فى تناقص او تلاشى أهمية مدخل الطريقة المثلى لادارة التنظيمات المختلفة .

وتمثل النتائج التى توصلت اليها جوون وود وارد Joan Woodward التى كانت تعمل أستاذة فى الكلية الملكية بلندن أحد وأهم التحديات الهامة لمدخل الطريقة المثلى . كانت جوون وودوارد تنتهج الاسلوب التطبيقى فى تدريس العلوم الادارية لطلابها وذلك لتوضيح العلاقة بين النظريات الاكاديمية والممارســات الادارية العمليه Wood- (ward, 1970) . ومنطقيا فقد توقعت وودوارد أن تجد علاقة منطقية بين المبادىء التنظيمية الناجحة التى يستخدمها الاداريون وبين المبادىء النظرية التى وضعها هنرى فايول وغيره من العلماء الكلاسيك. ولكن ما حدث كان مفاجأة كبيرة بالنسبة لها . فقد توقعت وودوارد أن تجد رجال الادارة فى المائة تنظيم التى تناولتها بالدراسة يطبقون نفس الهيكل البيروقراطى المتماثل فى عدد مستوياته الرئاسية وحجم نطاق الاشراف الى أخره من الصفات المرتبطة به . ولكنها وجدت أنهم يطبقون هياكل تنظيمية مختلفة وليس هيكلا واحداً أمثلا حسب افتراض مدخل الطريقة الواحدة المثلى.

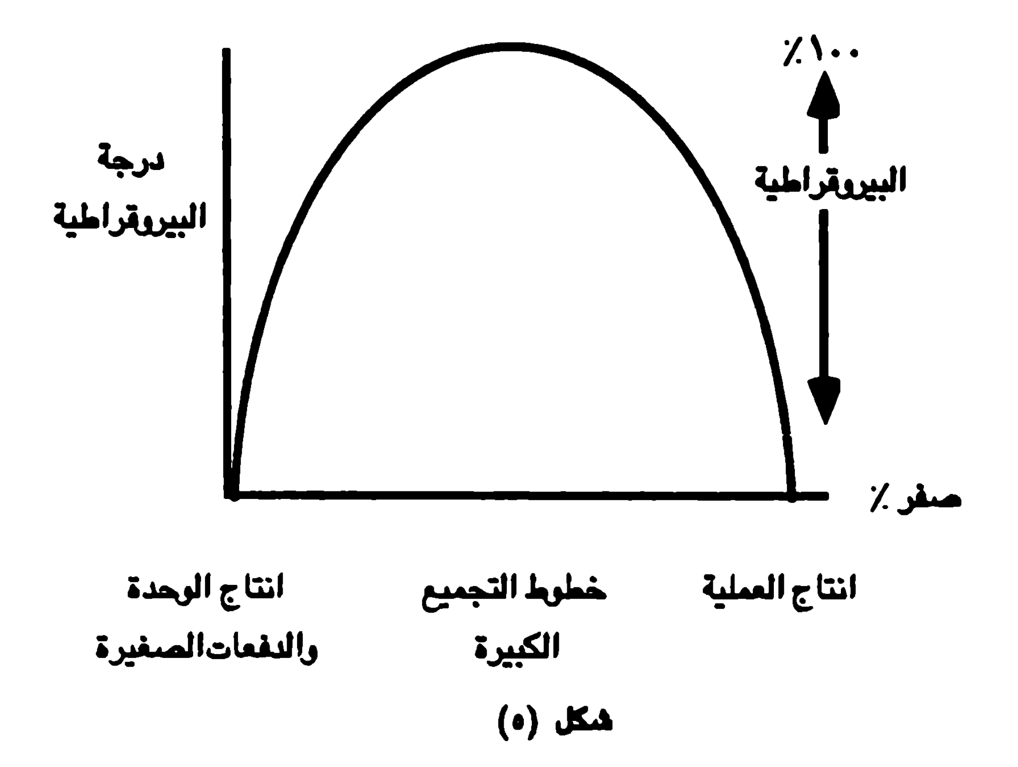
بل أكثر من هذا فانها عندما قامت بتقسيم هذه التنظيمات الى مجموعات حسب نوع التكنولوجيا المستخدمه فقد وجدت ان هناك فروقا جوهرية بين هذه التنظيمات (فروقا فى هياكلها التنظيمية) طبقا لنوع التكنولوجيا المستخدمة :

* المنشآت التى تستخدم تكنولوجيا بسيطه جدا أو معقدة تميل الى استخدام هيكل تنظيمى من النوع الذى اطلق عليه بيرنز وستوكر التنظيم الحيوى Organic Form .

* المنشات التى تستخدم تكنولوجيا ذات درجة تعقيد متوسط تميل الى استخدام هيكل تنظيمى يتميز بالروتينية اكثر وهو ما اطلق عليه بيرنزوستوكر التنظيم الميكانيكى

. Mechanstic Form

الشكل التالى يوضح العلاقة بين درجة البيروقراطية ونوع التكنولوجيا المستخدمة كما أوضحته دراسات جوون وودوارد .




شكل (٥)

العلاقة بين التكنولوجيا وخصائص البيروقراطية نوع التكنولوجيا المستخدمة

من الشكل السابق يتضح أن هناك علاقة بين خصائص البيروقراطية وبين التكنولوجيا المستخدمة. ففى حالة المنشآت التى تتبع نظام انتاج الوحدة Unit واللوطات (الدفعات) الصغيرة Small Batches فانها تكون فى الغالب صغيرة الحجم وتقوم بانتاج منتجات يصعب تنميطها . على سبيل المثال فى انتاج السفن (انتاج وحدات) لايتم اتباع نموذج ثابت بل دائما يكون الانتاج حسب أوامر العملاء . ومثل ذلك أيضا الترزى الذى يقوم بتفصيل البدل الرجالى فانه لايستطيع اتباع نموذج واحد أو ثابت

ولكن يلتزم بمقاسات كل عميل على حده .

كذلك الحال فى حالة انتاج العملية Process والذى يستخدم أنظمة تكنولوجيا معقدة جدا . مثلا صناعة تكرير البترول - كنموذج كلاسيكى لتكنولوجيا العملية"Process Technology" فاننا نجد العمليات تتم بدون تدخل العنصر البشرى على مدار اليوم . بمعنى أن العمليات تتم فى هذا النظام التكنولوجى باستقلالية تامة عن عنصر العمل .

فى هذه الصناعات التى تتصف باستخدام كثيف لرأس المال Capital Intensive تكون نسبة المهنيون الى العمال اليدويون عالية جدا . ويتركز عمل الملاحظين والإدارة على اخذ عينات من الانتاج فى خلال مراحله المختلفة للتأكد من تحقيق مستوى الجودة أو المواصفات المطلوبة ، وليس فى مهمة ادارة وتوجيه العمال . ولهذا نجد أن التوسع فى استخدام المهنيين مع النظام التكنولوجى المطبق (تكنولوجيا العمليات) يجعل هذه التنظيمات قادرة على تطبيق الهيكل الحيوى Organic للتنظيم كما يتم فى الصناعات التى تقوم بإنتاج اللوطات الصغيرة أو الوحدات.

على العكس ففى حالة الصناعات التى تتبع أسلوب انتاج خطوط التجميع الكبير Mass- Assembly فانها تقوم بالاستعانة بعدد كبير من العمال و المهنيون. وكما يدل الاسم فانها تقوم بتصنيع منتجات عالية التعقيد و التى تتطلب عديد من الاجزاء فى صناعتها ، مثال ذلك صناعة السيارات . وهذه الصناعات تتطلب درجة عالية من الروتين والتنميط لضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية . وتتطلب أن يعمل الأفراد كالآله وبصورة متكررة بدون توقف . ولذا فلقد أصبح من المتعارف عليه فى مثل هذه التنظيمات تطبيق هيكل ذو درجة عالية من البيروقراطية للسلطة

هكذا فان نتائج دراسات وودوارد أوضحت أثر التكنولوجيا على النسيج الاجتماعي والهياكل الخاصة بالتنظيمات . وجعلت بعض المنظمات تتبع النموذج البيروقراطي المثالي أو نماذج أخرى أكثر مرونة منه .

هذه الدراسة ودراسات أخرى أجريت اجتمعت جميعا وامتزجت لتصنع مولدا لمدخل جديد في التحليل التنظيمي وهو المدخل الذي يعتمد على ما يسمى بالنظرية الموقفية Contingency Theory . هذا المدخل الجديد يوضح أن الاهداف ، نوع الملكية ، التكنولوجيا المستخدمة و البيئه كلها عوامل تؤدي الى اختلاف التنظيمات . بالدلي Baldly وبيرو Perrow أوضحا أنه في حالة المواقف الغير روتينية والتي فيها التنظيم يواجه ظروف متغيرة وغير مؤكده سوف تؤدي الى تشجيع استخدام نماذج تتصف بالمرونة والحيوية في عملياته . وهذا يعكس الحال في ظل المواقف الروتينية فان النماذج البيروقراطية تبدو معقولة ومناسبة .

من المهم أن نوضح ايضا أن التكنولوجيا المستخدمة لاتؤثر فقط على نوع الهيكل التنظيمي ولكن ايضا تؤثر على اتجاهات ومواقف وسلوك اعضاء التنظيم (روز ، ١٩٦٤).

دراسة روبرت بلانر Robert Blauner أوضحت أن الاختلاف بين التنظيمات تبعا لنوع التكنولوجيا المستخدمة قد أثر وبدرجات متفاوته على اتجاهات العمال للاعمال والوظائف التي يؤدونها ورؤيتهم لها على أنها محبطه وتبعث على الملل و السأم . وبينما الاعمال الحرفية تجعل العامل سعيدا حيث لديه السيطرة الكاملة على ظروف وامكانيات العمل ويرى ويدرك نتيجة عمله في النهاية ويفتخر به ، فاننا نجد الاعمال التي تتم في خطوط التجميع تؤدي الى عدم رضاء العمال وشعورهم بدرجة عالية من الاحباط و الملل بل وتجعله مغتربا عن العمل و التنظيم الذي يعمل به . هذه الظاهرة يطلق عليها ظاهرة

الانعزالية أو الاغتراب الاجتماعى ( كامل ، ١٩٨٥ ) .

### ٣/٦ ظاهرة الاغتراب الاجتماعى : Alienation

الإغتراب الاجتماعى هو الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع المحيط ، اذ أن القيم والمعايير الاجتماعية السائدة تبدو عديمة المعنى للفرد . ومن ثم فانه يستشعر العزله والاحباط . كما يتضمن الاغتراب الاجتماعى ايضا الشعور بانعدام القوة. ويستخدم هذا الاصطلاح فى ميادين عديدة مثل علم الاجتماع ، الفلسفة ، القانون ، علم النفس الصناعى ، علم النفس الاجتماعى الصناعى وحاليا فى علم اجتماع التنظيم . ويستخدم فى مجال بحوث التنظيم للاشارة الى كافة الظروف و الاوضاع التى جعلت البيروقراطية تحقق لذاتها كيانا مستقلا عن سيطرة الانسان وتحاول أن تفرض سلطاتها عليه.

حدد بلانر اربعة عناصر اعتبرها عناصر أساسية لمشكلة الاغتراب الاجتماعى لدى العاملين :

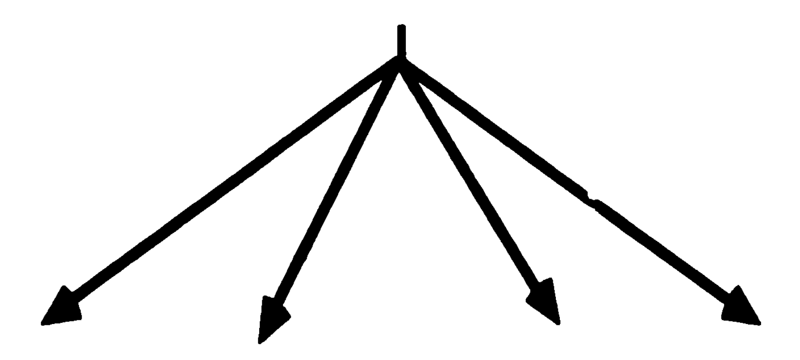
(١) شعور العامل بالغربة : Self-Estrangement

شعور العامل بأنه غريب داخل مكان العمل كنتيجة للمغالاة فى تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل وبالتالي تعدد المستويات الادارية و التنظيمية .

(٢) شعور العامل بعدم القوة : Powerlessness

شعور العامل بفقد السيطرة على ظروف العمل ووسائله وذلك نتيجة للتوسع فى الاعتماد على الالات وبعد ان كان هو سيد الآله .

أصبحت الآله هى المسيطره وأصبح العامل هو عاملاً مساعداً لها فقط .



الشعور بالغربة      الشعور بعدم القوة      الشعور بعدم الأهمية      الشعور بعدم الملكية

شكل (٦) عناصر الاغتراب الاجتماعى

هذا بالاضافة الى عدم المامه أو معرفته بما يجرى حوله داخل تنظيم العمل .

(٣) شعور العامل بعدم جدوى أو أهمية العمل : Meaninglessness

الدور الذى يقوم به أو عدم أهمية المهارات المكتسبة لديه . وتحول العمل الى اجزاء صغيرة روتينية بسيطة .

(٤) شعور العامل بعدم الملكية : Propertylessness

العامل لاتربطه بالتنظيم أى صورة من صور الملكية سواء للالات أو المعدات أو المواد أو حتى ناتج العمل .

وبينما أرجع كارل ماركس الشعور بالاغتراب لدى العامل للنظام الرأسمالى المطبق فى الدول الغربية ، فان المؤلف أثبت أن هذا الشعور موجود لدى العاملين فى شركات القطاع العام . وكان السبب الأساسى وراء تولد هذا الشعور هو التنظيمات البيروقراطية وكبر حجمها ( كامل ، ١٩٨٢ ) .

واثبتت الدراسات الميدانية ايضا ان التكنولوجيا المستخدمة تؤثر على سلوك جماعات العمل وكذلك مناخ العلاقات الصناعية داخل التنظيم المعين سايلس Sayles هذه النتيجة الاخيرة التى توصلت إليها دراسة سايلس ممكن ان تفسر بشكل أفضل اذا

ما اخذنا فى الاعتبار الاختلافات الشخصية بين الافراد ، وكذلك العوامل الاجتماعية المحيطة بالموقف المعين.

علينا الآن أن نلاحظ التطورات التالية:

** أوضحنا سابقا أن النظرية الكلاسيكية قامت على افتراض التشابه بين الأفراد . كما تبنى تيلور مفهوم الرجل الاقتصادى عن الافراد وبالتالى فان الحوافز المادية هى أفضل الوسائل لعلاج مشكلة انخفاض الانتاجية .

** العلاقات الانسانية أوضحت عدم صحة هذا الفرض وأثبتت أن دوافع الأفراد ليست مادية فقط ولكنهم يبحثون عن علاقات عمل مرضية . لذا فان على الادارة أن تتحول من مفهوم الثواب و العقاب فى التحفيز الى التركيز على فعالية العلاقات الاشرافية المبنية على فلسفة المشاركة والاستشارة .

** حديثا مازالت نظرية الحوافز تركز على ضرورة قيام الادارة بتشجيع وحفز العاملين من خلال فلسفة تحقيق الذات Self -Actualization نجد هنا أن الافتراض الذى بنى عليه هذا الاتجاه هو أن جميع الافراد يتوقعون أن يجدوا الرضاء

ويحققوه من خلال علاقاتهم التنظيمية . اذ ان إثراء أو تفنية الوظيفه Job Enlargement and Job Enrichment وارجاع المتعه والمعنى والاهمية التى افتقدها العاملين فى التنظيمات الحديثه هى العمل الرئيسى والاساسى للادارة .

تماما ومثلما حدث بالنسبة للتكنولوجيا التى ادت الى تغيير النظرة التقليدية حول التنظيم – حيث أوضحت أن المواقف المختلفة تتطلب حلولا تنظيمية مختلفة – فان وجهات النظر المعارضة بدات تترك فكرة أن "الافراد متشابهون" وبالتالى تتشابه أعمال الادارة وممارستها.

أننا قد نستطيع تشجيع بعض الافراد عن طريق اثراء أوتغنيه الوظائف وتحقيق الذات ، ولكن هناك البعض الأخر الذى قد يكون سعيدا بأن عمله روتينى وممل طالما أنه يحقق له أجرا أعلى. لاشك أن محاولة الادارة اقناع هذه المجموعة الاخيرة عن طريق خلق وتوفير تنظيم حيوى Organic سوف تجطهم يعتقدون أنها وسيلة لخداعهم من جانب الادارة.

ومع بداية فترة الستينيات بدأت تظهر التحديات والانتقادات الكثيرة للفرض القائل بالطريقة الوحيدة المثلى "One Best Way" لإدارة التنظيم (وهى البيروقراطية) وايضا أن الافراد كمجموعات يتصرفون بطريقة متشابهة . ونجد أنه بينما نوعية التكنولوجيا المستخدمة مهمة وتؤثر على التنظيم لكنها ليست هى العامل الوحيد الذى يؤدى الى الاختلافات التنظيمية حيث أن الظروف البيئية التى يعمل فيها التنظيم تؤثر على الانظمة التى يستخدمها .

أكثر الكتابات حول هذا الموضوع كانت تلك الخاصة ببيرنز وستوكر والتى اشرنا اليها فى الفصل السابق . حيث كانت تمثل علامة بارزة على تطور نظرية الموقفية . كذلك أثرت دراسات جون وودوارد وسايلس . هذه الدراسات جميعا أثرت بالتالى على كتاب أخرين للمدخل الموقفى Contingency Approach . لورانس ولورش Law- rence and Lorsch من كتاب المدخل الموقفى قاما بدراسة هامة فى ١٩٦٧ . أوضحت هذه الدراسة أن هناك اختلافا جديدا بين التنظيم الميكانيكى و التنظيم الحيوى . ويعتبر هذه خطوة أخرى للأمام حيث طبقوا ذلك على الاجزاء المكونة للتنظيمات الفردية . التنظيم يتكون من أنظمة وظيفيه متعددة Multi-Functional Systems ، وبالتالى فهو يتكون من اجزاء متعددة وكل جزء منها يواجه مشاكل هيكلية ترجع الى طبيعة العمل أو النشاط الذى يقوم به . لهذا فان أهم خاصية لهذه التنظيمات المعقدة هى

الاختلافات والتباين بين اداراتها الوظيفية المتعددة (Lawrence & Lorsch 1967) . لهذا فان وظيفة الانتاج (فى حالة اتباعها اسلوب خط التجميع الكبير السابق الاشارة اليه) فانها تتطلب درجة عالية من الروتينية والاعمال السابق برمجتها واعدادها ويصبح مناسبا لها التنظيم البيروقراطى الميكانيكى . بينما نجد أن وظيفة البحوث والتطوير قد تتطلب تنظيما حيويا ومرنا لأنها تتعامل مع مشاكل غير روتينية ومتجددة ، وهى بالتالى لايناسبها التنظيم الذى يعتمد على القواعد والاجراءات الثابته.

واوضحت الدراسة أن انتقال التنظيم من ظروف بيئية معينة الى ظروف بيئية أحرى مثلا لمواجهة احتياجات الاسواق وطبيعة المنافسة .....الغ فانه من الواجب عليها أن تعدل من تغيراساليبها التنظيمية والتى لاتتناسب مع الواقع الجديد.

مثلا قد يكون تطبيق سياسة المركزية مناسباً للظروف والموقف الذى يتسم بالثبات بينما اللامركزيه تتناسب أكثر مع طبيعة الظروف البيئية التى تتصف بالديناميكية وعدم الثبات .

## ٤/٦ تغير العالم التنظيمى :

ان الكتابات والدراسات التى تناولناها - بأختصار - حتى الان توضح بجلاء ان هناك تغيير ملموس فى العالم التنظيمى . هذا الاتجاه فى البحث قد تطور ونمى اكثر بواسطة بعض الكتاب من أهمهم بنيس Bennis والذى يعتبر واحد من أعظم الكتاب فى الادارة والتنظيم بالولايات المتحدة الامريكية .

أوضح بنيس أن البيئة فى كثير من التنظيمات أصبحت متغيرة وديناميكية نتيجة لتغير التكنولوجيا واختلاف الموقف والظروف الإجتماعيه .....الغ .وبالتالى فان البيروقراطية أو النظرة الميكانيكية للتنظيم يجب أن تتجه الى شكل أكثر مرونة أو حيوية .

كمـا أن الأفراد نتيجة للتغير والتطور فى العوامل الثقافية والاجتماعية أصبحوا لايرغبون فى قضاء الجزء الأكبر من حياتهم فى تنظيمات بيروقراطية والتى تضعهم تحت ضغط ووطأة الاوامر والقيود – على النحو السابق شرحه للبيروقراطيه . وقد أكد وجهة النظر هذه كتاب أخرون أمثال توفلر Toffler الذى وجد أن كثير من التنظيمات تلجأ الى حل مشاكلها عن طريق ما يسمى Project Basis أى التنظيم على اساس المشروع ( تكوين مجموعة من الخبراء لتقديم الحلول الحيوية Organic Solutions ) أو على أساس تنظيم جديد اطلق عليه اصطلاح المصفوفة Matrix . هذا الشكل التنظيمى يعتبر تطبيقا للادارة على اساس المشروعات داخل اطار التنظيم الهرمى الميكانيكى . هذا النوع من الهياكل التنظيميه المرنة يسمح بالاستجابة السريعة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والغير مؤكده . كما يؤدى الى زيادة درجة رضاء الافراد عن العمل لانهم يتحملون مسئوليات أكبر فى اتخاذ القرارات . غير أن الميل الى هذه الاشكال التنظيمية المرنة يحمل بعض المخاطر . التطبيق العملى يوضح أن :

(١) أن التنظيم الميكانيكى أفضل فى حالة الظروف البيئية التى تتصف بالثبات .

(٢) أن الحرية التى يوفرها التنظيم الحيوى لاعضاء التنظيم لاتتناسب مع كل الاعضاء .

(٣) ارتفاع تكلفة تطبيق هذه الاشكال المرنة . مثلا يحتاج تنظيم المصفوفات الى وقت كبير ومكثف لاجتماع الافراد لحل المشاكل الامر الذى يمثل تكلفة قد يكون فى غير مقدرة التنظيم تحملها.

(٤) كما ان التطبيق العملى للمدخل الموقفى أوضح استمرارية تطبيق التنظيم البيروقراطى فى بعض المواقف ونجاح هذا التطبيق .

ماهى العوامل الأخرى التى تؤثر على هيكل وسلوك التنظيمات المختلفة ؟

## ١/٤/٦ العوامل المؤثرة على هيكل وسلوك التنظيم :

### أولاً : نوع الملكية :

اوضحت الدراسات التى قام بها سميث ( Smith , 1981 ) أن التنظيم كونه عام أو خاص من حيث الملكية يؤثر على هيكل وسلوك التنظيم وممارساته الادارية . ويرجع هذا - كما اوضح سميث - الى وجود مبدأ المحاسبه العامة ، كما أن مساءلة واستجواب الوزراء أمام البرلمان اشد قوة وفاعلية من مساءلة الادارة امام حملة الاسهم فى تنظيمات القطاع الخاص . هذا الاستجواب التفصيلى من جانب المجتمع يساعد على سيادة التنظيم البيروقراطى داخل القطاع العام .

فى الستينيات وايضا فى الوقت المعاصر هناك محاولات عديده لتغيير ادارة التنظيمات الحكومية الى اشكال اكثر مرونه على اساس ان بعض الانشطة الحكومية تعتبر تجارية ويجب ان تستجيب سريعا لطبيعة المجتمع المتغيره . هذه المحاولات فى المملكة المتحدة قابلها النجاح حيث ان الحاجة الى التكيف مع التغيير تغلب عليها الحاجة الى ضمان الثبات ، العدالة والمساواه عندما يتعلق الامر بالخدمة العامة وهذه تحققها التنظيمات البيروقراطية الميكانيكية .

### ثانياً : الحجم:

أوضح جن Gunn أن لحجم التنظيمات اثر كبير وملموس على الحياة التنظيمية والاساليب والممارسات الادارية المتبعة بها. وقد أكد ذلك كثير من الدراسات والكتابات التى اوضحت أن التنظيمات كبيرة الحجم تتجه الى تنمية وتطوير الخصائص

البيروقراطية . ذلك أن التنظيم عندما يتجه الى الكبر فى الحجم فانه يصبح أكثر تعقيدا ويتطلب درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل والتى تستوجب بالتالى وجود هيكل تنظيمى معقد وترتيبات رسمية متمثله فى القواعد والاجراءات الثابته لضمان تكامل وحدات التنظيم . أما فى حالة التنظيم صغير الحجم فهو يعتبر سهل وواضح ويمكن تطبيق أشكال مرنة وغير رسمية فيه .

## ثالثاً : طبيعة الاعمال :

أن الاختلافات فى طبيعة الاهداف والاغراض وبالتالى الاعمال التى يقوم بها التنظيم تؤثر على البناء والسلوك التنظيمى . إتزيونى - على سبيل المثال - أوضح أن هناك فروقا بين ثلاث أنواع من التنظيمات مقسمة حسب طبيعة الاعمال:

المجموعة الاولى: وهى تنظيمات تحتاج الى الابقاء على اعضائها لفترة زمنية طويلة . وهى ما أسماه Alienative أى تنظيمات عزل أو ابعاد للاعضاء بغرض الحفاظ عليهم .لاشك أن هذه التنظيمات سوف تحتاج الى تطبيق قواعد صارمة للعمل لضمان تحقيق هذه التنظيمات لاهدافها . وبالتالى فهى تميل الى تطبيق البيروقراطية . أوضح مثل لهذا النوع من التنظيمات هو السجون .

المجموعة الثانية تنظيمات تعتمد على ابرام عقود مع اعضائها على اساس دفع مرتبات واجور مقابل الجهد المبذول منهم . وهى ما اطلق عليه اسم Utililarian أى تنظيمات منفعية (تقوم على مبدأ المنفعة) هذه من الصعب أن يتم تحديد طريقة اداراتها فبعضها يتبع اسلوب البيروقراطية والآخر التنظيم الحيوى المرن .

المجموعة الثالثة : وهى تتكون من تنظيمات تهدف الى تحقيق غايات روحانيه مثل التنظيمات الدينية وتعتمد فى ادارتها على الاقناع اكثر من الاكراه لضمان الالتزام من

جانب الاعضاء . وقد اطلق عليها اسم Normative المعيارية هذه التنظيمات تفضل اتباع التنظيم الحيوي على غيره من اشكال التنظيمات المختلفة .

**نوع العمالة :**

أوضح جن Gunn أن نوع العمالة المستخدمة يؤثر على تفضيل التنظيمات لانواع معينة من الممارسات والاشكال التنظيمية . وان التنظيم الذى لديه افراد ذوى تعليم عالى يميلون الى اتباع الاساليب المرنة و الحيوية اكثر من التنظيمات التى تتصف القوى العاملة فيها بانها غير متعلمه او ليس لديها خبره .كذلك فإن التنظيمات التى لديها عدد كبير من العمالة متمثل فى شكل المهنيون أو الفنيون فانها تميل الى اتباع الاساليب المرنة عن الاساليب البيروقراطية .

لاشك أن المدخل الموقفى قد أوضح بجلاء أنه لايوجد طريقة واحدة مثلى لادارة وتنظيم المشروعات ، كما لايوجد تصميم عالمى يمكن تطبيقه على كل التنظيمات . كما أن هذا المدخل فى الادارة قد ساعد على توفير مجموعة من المتغيرات ( وان كانت لم تكتشف كلها بعد ) لقياس كفاءة فعالية التنظيم .

لكن السؤال الآن والذى يتبادر الى الاذهان هو : هل يعتبر المدخل الموقفى هو – اذن – المدخل الامثل ؟ هذا ما سنحاول عرضه بإيجاز فى الجزء التالى .

## ٥/٦ اهم الصعوبات والانتقادات الموجهة الى النظريه الموقفية :

**أولاً :** أن القول بأن العوامل البيئية والتكنولوجية والعوامل الأخرى المختلفة –أيا كانت– تؤثر على اختيار هيكل السلطة و الشكل التنظيمى سوف يؤدى الى بعض النتائج المضللة . من الواضح أن هذه العوامل تؤثر على التنظيم وتضع قيودا على السلوك التنظيمى ، لكن هناك بعض الظواهر داخل التنظيم لاتتأثر بها . وبالتالى فان هناك حاجة الى مدخل أكثر حرصا للتحليل التنظيمى .

**ثانياً :** أوضحت بعض الدراسات المعاصرة عدم التزام متخذى القرارات بهذه العوامل ( مثلا دراسة جون شايلد John Child, 1972) وبمعنى أخر فهم ليسوا معدومى الحيلة أمام هذه القيود . بل على العكس فانهم يحاولون التغيير فى طبيعة العلاقة بين التنظيم وهذه المتغيرات بالشكل الذى يتناسب مع اهدافهم . أى أن لدى المجموعات القوية فى التنظيم القدره على الاختيار نوع التكنولوجيا التى تستخدم ومداخلهم فى التعامل مع القوى الخارجية عن التنظيم و التكيف معها .

**ثالثا :** ان المفهوم الحقيقى للبيئة "Environment" و التكنولوجى "Technology" ليس واضحا ومتفقا عليه حتى الآن ، الامر الذى يثير الشك فى الاعتماد عليهما كمتغيرات مؤثرة فى التحليل التنظيمى .

ولاشك أن مراجعة التراث والادبيات الخاصة بالتنظيم توضح بعض الشك فى اثر المتغيرات البيئية والتكنولوجية وبقية العوامل التى أبرزتها نظرية الموقفية على الهياكل والسلوك وبقية الظواهر التنظيمية . وقد بدأ يظهر اتجاه حديث ينادى باتباع مدخل جديد ينبنى على نظرية فى علم الاجتماع يطلق عليها Action Theory هذه النظرية - باختصار تام - تؤكد على اهمية مراعاة تعريف الفرد للموقف الذى يعيشه ، حيث أن الفرد له دور هام وحيوى فى التكوين الاجتماعى للحقيقة التنظيمية . أى أننا يجب ان نراعى فى التحليل التنظيمى أهداف الافراد وادراكهم للحقيقة التى يواجهونها.

ويظهر ايضا من تتبعنا للتراث التنظيمى اتجاه بعض الكتاب المعاصرون الى الدعوة الى مدخل اخر جديد يعتمد على دمج المدخلين السابقين معا . أى ان هذا المدخل يركز على اهمية العوامل والمتغيرات مثل التكنولوجيا والبيئة وادراك الافراد فى التنظيم. لاشك ان هذا كله يصل بنا الى الحقيقة التى نريد ان نوضحها بجلاء فى ادارة الموارد البشرية وهى : التاكيد على الطبيعة التعددية للتنظيم .

# الجــزء الثانى

## السلوك التنظيمى

الفصل السابع : الدافعية - نظرة عامة

الفصل الثامن : مدخل العلاقات الإنسانية

الفصل التاسع : الدافعية واستراتيجية الإدارة

# الدافعية - نظرة عامة

## ٧/١ مقدمه :

تعتبر الدافعية Motivation اصطلاح جديد نسبيا فى قاموس الإدارة . ونادرا ما ظـهر هذا الأصطلاح - منذ ثلاثين عاماً - إلا فى المؤلفات العـلميه عن الاداره . فقد كان المفهوم السـائد عن وظائف الاداره - كما أوضحه جوليك Gulick المتحدث الكلاسيكى عنهم - أنها تشتمل على التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والتنسيق فقط . ذلك حتى عام ١٩٦٣ عندما ذكرت روزمارى ستيوارت Rose Mary Stewart فى كتابها عن حقيقه الاداره بأن الدافعيه وتحفيز الأفراد هى الوظيفه الاساسيه للمدير . ولقد مثلث الدافعيه للمدير التقليدى - ومازالت لكثير من المديرين اليوم - بعض المشاكل وتطرح كثير من التساؤلات .

المدير كممثل للملاك وأصحاب رأس المال يسعى الى تحقيق زياده الثروه لهم . العامل يجب ان يعمل ويبذل الجهد كما يراه المدير الذى يسعى إلى تحقيق مصالح الملاك ، اذا قام العامل بأداء العمل المكلف به بطريقه متميزه من المحتمل ان يتقاضى مكافأه نتيجه لهذا العمل الجيد . اذا كان اداء العامل اقل من المستوى الذى حدده المدير فإنه من الممكن ان يخضع للعقاب المالى أو يفصل من عمله. ما هى المشكله اذن؟

العامل يجب ان يقوم بالعمل الذى كلف به وبالمستوى المطلوب والمحدد من قبل المنشاه ، فاذا لم يفعل فإن صاحب العمل ممكن ان يدفعه للعدول عن هذا السلوك بواسطه التهديد بالعقاب المادى أو الفصل ، هذه كانت تمثل الدافعيه بالتهديد والعقاب .

وقد طبقت هذه الاستراتيجية فى العصور الماضيه ، وان كانت هناك دلائل على انها ما زالت مستخدمه حتى الآن . غير ان هذه الدوافع لم تتحقق الأهداف المرجوه منها فى حالات ومواقف كثيره لذا فقد أصحبت الدافعيه موضوع يشغل الاداره . وأصبحت الاداره فى حاجه ماسه الى ايجاد الدوافع التى تشجع وتحفز العاملين على أداء اعمالهم بمستوى اداء مقبول . لاشك ان هذا يتطلب منا البحث اولا عن معنى الدافعيه . ما هو المقصود بالدافعيه ؟

## ٢/٧ معنى الدافعيه :

غالبا ما يثار كثيرا بين مجموعات كبيره من افراد المجتمع التسـؤل الخاص بماهيه الاهداف من العمل

### لماذا يعمل الافراد ؟

اذا سـألنا اى فرد عن ما هو هدفه من العمل فإن فى الغالب سوف يرد على الفور بالقول :

### إننى اعمل من اجل الحصول على المال لـ :

هذا هو أول هدف سيذكره غالبيه الافراد اذا وجه اليهم نفس السؤال . والسؤال - التالى - الذى يتبادر الى الاذهان هو :

### لماذا الحاجه الى المال ؟

إننا نحتاج المال :

* المال للبقاء والاستمرار .

* المال لشراء الاساسيات اللازمه للحياه .

* المال من أجل الزوجه والاولاد .

من غير المنطقى ان نجد خلاف هذا . غير ان هناك اسباب كثيره أخرى (أهداف اخرى) لرغبه الانسان فى العمل . غير أن الهدف الاول الذى يذكر فى الغالب هو "المال" . هذه هى بدايه القصه : هناك أهداف أخرى وراء العمل هذه الأهداف هى :

* العاده Habit

- نحن لانعرف كيف يكون العالم بدون افراد لاتعمل .

- ضغوط اجتماعيه Social Presures تدفع الفرد نحو العمل . المال ليس للضروريات ولكن لمواجهة ضغوط اجتماعية ورغبه فى مجاراه الاخرين( سياره جديده، جهاز فيديو ....الخ) .

* اشباع حاجات فرديه Personnel Gratification

- بعض الافراد تجد العمل يحقق لها :

التحدى . التسليه . المتعه لانفسهم شخصيا .

- البعض يعمل ليتقدم ويترقى ليسيطر على الأمور ويتمتع بالاستقلاليه الشخصيه (أن يمسك بناصيته) .

- اخرين يجدون الرضاء فى أن يصبحوا مسئولين عن أخرين ويتولون قيادتهم والسيطرة عليهم .

* العمل قد يحقق الراحه من العائله أو الضغوط الاجتماعيه .

* البعض قد يجد المتعه فى مصاحبه الزملاء فى مكان العمل .

* البعض يسعى بالعمل الى تحقيق مكانه أفضل والتى يمكن ان تحققها بعض الاعمال . "مثلاً" المديرون لديهم دافعيه للعمل للترقى والحصول على مراكز أعلى تحقق لهم مكانه أعلى .

* المكانه Status

لاتعنى فقط مكتب فخم ومكان أنيق فى بنايه عاليه ، لكنه اصطلاح فى اللاتينيه يعنى مكان Place .

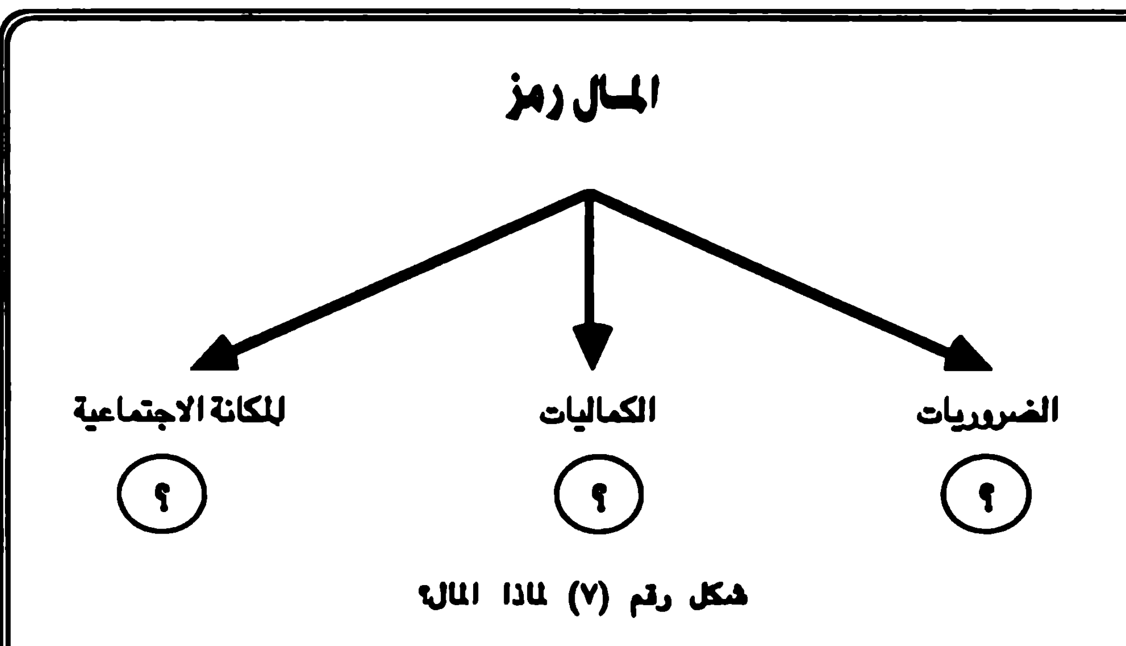
* اذن الفرد يعمل ليكون له مكانه فى المجتمع .

* مكانه الفرد فى الهيكل الاجتماعى تتحدد بناء على مكانته الوظيفيه .

* عندما نتقابل مع فرد آخر لاول مره ، نحن نريد ان نعرف من اين أتى وأى وظيفه يشغلها حتى يكون بيننا حوار ذو معنى ومثمر.

الفرد بدون عمل هو فرد بدون مكانه فى المجتمع لهذا السبب نجد انه فى حاله البطاله يحدث للافراد حاله من الاحباط وتحطيم الاعصاب .

عندما يقول الناس أنهم يعملون من اجل المال : ماذا يعنون بكلمه المال ولماذا يحتاجون المال ؟ هل للضروريات أو الكماليات او تحقيق المكانه الاجتماعيه؟




شكل رقم (٧) لماذا المال؟

أوضح براون Brown أن طلب الافراد للمـال انما هو لتحـقيق شيء مـعين ولكن لانعلم نحن مـا هذا الشيء أو الدافع من وراء الرغبة فى الحصـول على المال . لذا المال يمثل رمـز Symbol لحاجات ودوافع عده ، اى وسيله لتحقيق حـاجات أخرى يتطلبـها الفرد . ان الدوافع كثيره ومعقده ، كما ان نظام القيمة فى مجتمعنا الحديث يخفى عنا هذه الطبيـعه المعقده والمتنوعه للدوافع . فـمثلا مـعدل تكرار الاضـرابات Strickes المرتفع فى العـالم الصناعى - مـثـلا فى انجلتـرا أو الولايات المتـحـده - من أجـل الاجـور، يجب أن لا يـخـفى علينا الاسبـاب الاخـرى التى تؤدى الى هذه الاضطرابات وتؤدى الى عدم رضـاء العمـال عن ظروف العمل فى التنظيمات الحديثه والتى قد يكون من الصعب قياسها من خلال نظام القيمه الاقتصاديه الرشيده للتنظيمات الرسميه الحديثه والتى لم تحل بعد حتى الآن .

## ٣/٧ الدافعيه ومعنى العمل :

سـوف نحـاول الان أن نتـعرف على مـعنى العـمل من جـهـه نظر الافـراد وكـذلك الرضـاء الذى يتحقق لهم من العمل ليكشف لنا ذلك عن أهم الدوافع التى تحفـزهم على

العمل . وسوف نعتمد هنا على الدراسات الميدانيه التى قام بها عديد من العلماء للاجابه على هذا التساؤل (فريدمان وهافيجهارست ١٩٥٤ ، تيركل ١٩٧٥ ، فريزر ١٩٦٩ ، دافيدوير ١٩٧٦) . توصلت هذه الدراسات الى النتائج التاليه :

* لمعرفه ما إذا كان للعمل معنى Meaning أخر غير معنى المال ، تم سؤال الافراد عن ما اذا كانوا سوف يرغبون فى العمل اذا كان لديهم المال الكافى لمعيشتهم . ثم عن الاسباب التى قد تدعوهم للعمل أو عدم العمل . غالبيه أفراد العينه أقروا بأنهم سوف يستمرون فى العمل ، وكانت ردودهم قاطعه وجديه (بل أن وقع السؤال عليهم كان غريبا حيث شعروا بعدم واقعيته) .

وذكروا الاسباب التاليه التى تدفعهم للعمل :

* الفرد يفضل أن يكون مشغول دائما

* ضرورى لصحه الفرد ..

* تحقيق مزايا للفرد .

* العمل ممتع .

وبعضهم اعطى اسبابا سلبيه مثل :

* الشعور بالضياع لاننى لا أعمل .

* الانهيار والإصابه بالجنون فى حاله عدم العمل وهذا يؤكد ان العمل يعطى الفرد مكانه فى المجتمع .

* عدم معرفه كيفية التصرف فى وقت الفراغ حيث لايوجد عمل .

نستخلص من هذا ان :

كما أوضحت النتائج ان الافراد يظهرون درجه تقبل ورضاء عن العمل الذى يعملونه . غير ان جزء منهم – اذا وجد الفرصه – قد يغير وظيفته . وهذا يوضح أن الرغبه والرضاء عن العمل مازالت قائمه ، وان إمكانية التغيير قد تحدث لبعض الوظائف ولكن مع إستمرار الرغبه فى العمل لدى الافراد .

ومن النماذج التى أظهرتها هذه الدراسات أن هناك إختلاف فى درجه الرضاء لدى الافراد طبقا للعمر حيث يظهر كبار السن درجه رضاء اكبر عن الشباب . كما ان بعض الاعمال والوظائف تحقق درجه رضاء أعلى لشاغليها . فمثلا شاغلى الوظائف الاعلى فى الهرم التنظيمى أكثر رضاء من شاغلى الوظائف فى المستويات الاقل . كما ان الاهداف للعمل تختلف حسب ما اذا كان الفرد من الطبقه المتوسطه من المجتمع أو الطبقه العامله .

## ٤/٧ وجهة النظر التقليديه والحديثه :

حتى الان قد أوضحت منا قشتنا أن :

(١) ان الافراد يبحثون عن مصادر اخرى للرضاء من أعمالهم ليست ماليه.

(٢) تختلف هذه المصادر حسب إختلاف صفات الوظيفه وكذلك شاغلى الوظيفه.

* بالرغم من ان ظاهرة الدافعيه للعمل تعتبر معقده نسبيا ، الاان كثير من رجال الاداره لم يلحظوا أولم ينتبهوا لهذا التعقيد . ومن الناحيه التاريخيه فإن الدافعيه لقوه العمل – تقليديا – قد تحققت بواسطه مزيج من الخوف والتهديد والمكافآت الماليه . هذه

النظريات الاولى للدافعية قد بنيت على أفتراض ان الفرد العامل تماما مثل رجال الأعمال المروجين "Entrepreneurs رجل اقتصادى رشيد" .

"الآن العامل عاوز بالضبط زى ما إحنا عاوزين ... الاجور العاليه وفرص للترقى والنمو" قالها تيلور فى محاضره له بجامعة هارفارد الأمريكيه .

لذا كان نظام تيلور للاجور يقوم على أساس دفع حصه أعلى من الاجور السائده فى البيئه المحيطه عندما يحقق العامل معايير الانتاجيه اليوميه . هذه الافكار مازالت تعيش فى مجتمعنا المعاصر . وعلى مدار نصف قرن أو أكثر حاول العلماء من عديد من الفروع ان يوجهوا نظر الاداره الى ضعف هذه النظره التقليدية للدوافع كما أن الدراسات والابحاث التطبيقيه فى الصناعه وملاحظة السلوك الانسانى والاستفاده من النتائج السيكولوچيه أوضحت بجلاء درجه التعقيد الكبيرة الموجوده فى القوى الدافعه المؤثره على السلوك الانسانى

بصفه عامه فإن الحاجه اصبحت ملحه الى شرح وتوضيح افضل لسلوك العامل حيث :

* وجود الدلائل والقرائن التى تجمعت من الدراسات والابحاث والكتابات فى أواخر الخمسينات .

* تعرف المديرين على عدم تحقيق النظره التقليديه لأهدافهم حيث انها تختلف عن مواكبه الظروف المتمثله فى :

- ضعف سلطه وقوة الاداره .

- زيادة قوة العمال والنقابات العماليه فى سوق العمل خاصه عندما

اعتمدت الصناعه على تكنولوجيا متقدمه أستوجبت الاستعانه بعمال من نوع جديد ذات مكانه Status أعلى (العماله الفنيه والمهنيه) .

ولا شك فإن الفتره ما بين ١٩٥٨ و ١٩٦١ مثلت منعطفا هاما لهؤلاء المديرين الذين كانوا فى حاجة الى تأييد نظرى وعملى للتغيير فى الممارسات الاداريه والتى بدأت تحدث فعلاً . ويتضح ذلك من :

١ - فى عام ١٩٥٨ كريس أرجيرس Chris Argyris توصل الى ان التنظيم البيروقراطى يقضى على ايه مواهب قد تكون لدى العاملين والتى يمكن أن تحسن من اداء التنظيمات .

٢ - هيرزبيرج Herzberg فى عام ١٩٥٩ تحدى وجهه النظره التقليديه فى الحوافز وكذلك مفهوم مدرسه العلاقات الانسانيه عن الحوافز أيضاً .

٣ - فى عام ١٩٦١ ليكرت Likert وبناء على بيانات ومعلومات وفيره لاكثر من عشره سنوات فى الابحاث الخاصه بالاشراف والقياده ، نادى بضروره وجود نظريه جديده فى الاداره فى كتابه نماذج جديده فى الاداره New Patterns of Management .

٤ - فى ١٩٦١ بيرنز وستوكر Burns & Stalker توصلا الى أن الاداره الناجحه هى التى تكون قادره على أن تكيف هيكلها التنظيمى والممارسات الاداريه ونمطها القيادى تبعا لطلب التكنولوجيا والظروف المحيطه.

دوجلاس ماكجروجر Douglas McGroger أيضاً من العلماء الذين كان لهم مساهمات خلال هذه الفتره . اعمال ماكجروجر كانت اقل اصاله وابداعاً من هؤلاء الذين تم ذكرهم أعلى ، كما ان الدواء الذى وضعه لعلاج الممارسات الاداريه الخاطئه كان مبهم

وغير قاطع أو غير حاسم . ومع ذلك فإنه قد أوضح أفكاره الرئيسيه بلغه يسهل على رجال الأعمال ان تتفهمها ، كما قدم تفسيرا لاسباب فشل الاداره التقليديه .

ولقد إعتمدت الطريقه التى إستخدمها ماكجروجر لعلاج مساوىء الاداره التقليديه على نظريه للدوافع تم إقتراضها من ابراهام ماسلو Abraham Maslow . لتوضيح وتفسير واحد من أهم الموضوعات الغير متفق عليها فى السلوك التنظيمى . بدأ ماكجروجر حواره بإلقاء الضوء على الممارسات الاداريه لاداره الانتاج الأمريكية والتى كانت تعتمد على مقاييس العمل ومبادىء الاداره العلميه التى وضعها فردريك تيلور . ولاحظ ان الاداره لديهم بعض الفروض عن العنصر الانسانى والتى أطلق عليها إفتراضات النظريه X فى الاداره :

الفرض الأول : الفرد لا يحب العمل وسيحاول تجنبه كلما استطاع ذلك .

الفرض الثانى : طالما أن الفرد لايحب العمل ، فإن من الضرورى ان يجبر العامل على العمل ، يراقب ، يوجه ويتم تهديده بالعقاب لبذل الجهد المناسب لتحقيق أهداف التنظيميه .

المساهمه الحقيقه من جانب ماكجروجر - بالقطع ليس فى توصيف ما هو قائم فى شكل الافتراضات الخاصه بنظريه X الموضحه اعلاه - ولكن هو الإشاره الى امكانية استخدام نتائج الدراسات والابحاث التى فى العلوم الإجتماعيه فى تقديم تفسير اكثر دقه وسلامه للسلوك الانسانى . هذا بلاشك سوف يؤدى إلى أساس اكثر دقه للتنبؤ والسيطره على السلوك الانسانى داخل الصناعه.

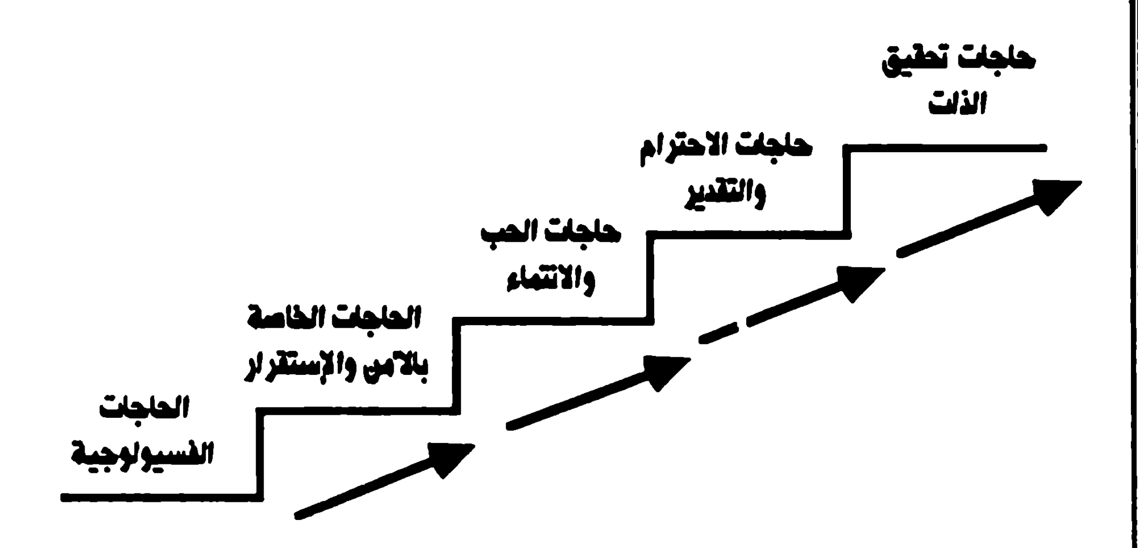
**نظريه تدرج الحاجات Needs Hirarchy Theory** الافتراضات الحديثه التى وضعها ماكحروجر لتفسير السلوك الانسانى كانت تعتمد على النظريه الدافعيه

التى وضعها السيكولوجى ابراهام ماسلو فى عام ١٩٤٣ .

نظريه ما سلو للحاجات تذكر فى كل المؤلفات العلميه الخاصه بالاداره أو سيكولوجيه التنظيم . وقد أثرت هذه النظريه على معظم نظريات الدافعيه التى تقوم على الفكره القائله بأن الفرد لديه الدافع Drive لتحقيق حاجات معينه . لهذا سوف نلقى النظر عليها لنحدد طبيعه هذه النظريه واهم الانتقادات التى وجهت اليها .

**أولاً** : يجب ان نوضح أن ما سلو لم يكن له علاقه بالصناعه أو التنظيمات الكبيره. ولكن كان يمارس العلاج النفسى لهؤلاء الأفراد الذين يعانون من مشاكل نفسيه وعقليه كما كان يبحث بجديه عن أسباب الدوافع الفرديه . تعتبر هذه النظريه هى البدايه المنظمه لدراسه موضوع الدافعيه (كامل ، ١٩٩٠) .

وطبقا لهذه النظريه فإن دوافع الفرد عباره عن حاجات تظهر متتاليه وفقا لمدرج هرمى مقسم الى خمس مستويات حسب أهميتها وهى :




شكل (٨) نظريه ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية

**أولاً : الحاجات الفسيولوجيه : Physiological Needs**

وتتمثل فى الحاجات الاساسيه المرتبطه باستمراريه الحياه البشريه مثل الطعام، الماء و الهواء .

**ثانياً : الحاجات الخاصه بالامن والاستقرار : Safety Needs**

وهى المتعلقة بتوفير الامن والحمايه الكافيه للانسان بكافه انواعها ، واللازمه لبقائه واستمراره .

**ثالثاً : حاجات الحب والانتماء : Belongingness & Love Needs**

وهى الحاجات المرتبطه برغبه الفرد بالانتماء للاخرين وتقبلهم له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته فى اقامه علاقه ودية مستمره .

**رابعاً : حاجات الاحترام والتقدير : Esteem Needs**

وهى تشتمل على الرغبه فى الشعور بالاهميه القدرة على الإنجاز والمكانه والاستقلاليه وكذلك احترام الاخرين وتقديرهم له .

**خامساً : حاجات تحقيق الذات : Self - Actualization Needs**

وهى خاصه برغبه الفرد فى ان يكون ما يريد ان يكونه وما يمكنه ان يكونه وهى لاشك - تعنى تعزيز الشعور الانسانى ورغبته فى الانجاز لتحقيق الطموحات التى يسعى اليها ورسالته فى الحياه .

* والسؤال الان ما هى الأسس أو الافتراضات التى قامت عليها هذه النظريه ؟

تفترض هذه النظريه :

** ان الحاجات الغير مشبعه سوف تصبح المحدد الرئيسى للسلوك الفردى لحين إشباعها. ذلك ان عدم إشباعها يؤدى الى حاله من عدم الاتزان ، الامر الذى يقود الفرد الى الاتيان بسلوك معين بهدف العمل على اعاده حاله التوازن الداخلى .

** عندما يشبع الفرد الحاجات التى فى المستوى الأدنى تبدأ الحاجات الاعلى فى الظهور والتأثير على سلوكه .

** هذه العمليه مستمره الى ان يشبع الانسان حاجاته ويصل الى حاجات تحقيق الذات .

كما أوضحنا من قبل فإن نظريه ما سلو كنظريه اجتماعيه يجب ان يكون لها بعض الانتقادات . ماهى الانتقادات الرئيسيه لهذه النظريه إذن ؟

* سلم الحاجات إفتراض نظرى وليس حقيقه قائمه . وقد يرد على هذا بالسؤال عن من الذى يستطيع قياس السلوك الانسانى داخل المعمل ؟

* الحاجات الانسانيه قد تكون موجوده ولكن ليس من الضرورى ان تكون بنفس الاهميه أو الترتيب لكل الافراد أو حتى بالنسبه للفرد الواحد فى كل الاوقات .

* ليس هناك ضمان لان تتحقق الحاجات العليا فى سلم الحاجات عن طريق العمل . فى عصرنا الحالى هذه الحاجات قد تأتى من المهنه أو ممارسه بعض الهوايات خارج مجال العمل .

وقد نادى ماكجروجر بضروره قيام الاداره بوضع استراتيجيات جديده تراعى

الحاجات الانسانيه وتتناسب مع درجه إشباع هذه الحاجات . أنن الاداره فى حاجه الى اعاده النظر فى انظمه المكافآت والحوافز والرقابه والاشراف . وسوف يؤدى ذلك - كما اوضح ماكجروجر - الى دفع وتحفيز اكبر للعاملين للعمل بمستويات اداء مرتفعه وهذا ما افتقدته الاداره بتطبيق المفاهيم الخاصه بالنظرة التقليديه . وقد وجدت هذه عند المديرين قبولا واسعا لانها أشبعت حاجات كثيرمن المديرين للتغيير ويلاحظ أن ماكجروجر لم يحدد بوضوح ما هى الاستراتيجية البديلة الواجب اتباعها من جانب الاداره . ولكن أوصى بضروره تغيير الادارة للافتراضات التى اعتنقتها عن السلوك الانسانى ، اى تغيير افتراضات النظرية X الى النظرية Y والتى أوضحت الطبيعه المعقدة للدوافع الانسانيه .

## ٥/٧ الدافعيه والرضاء عن العمل :

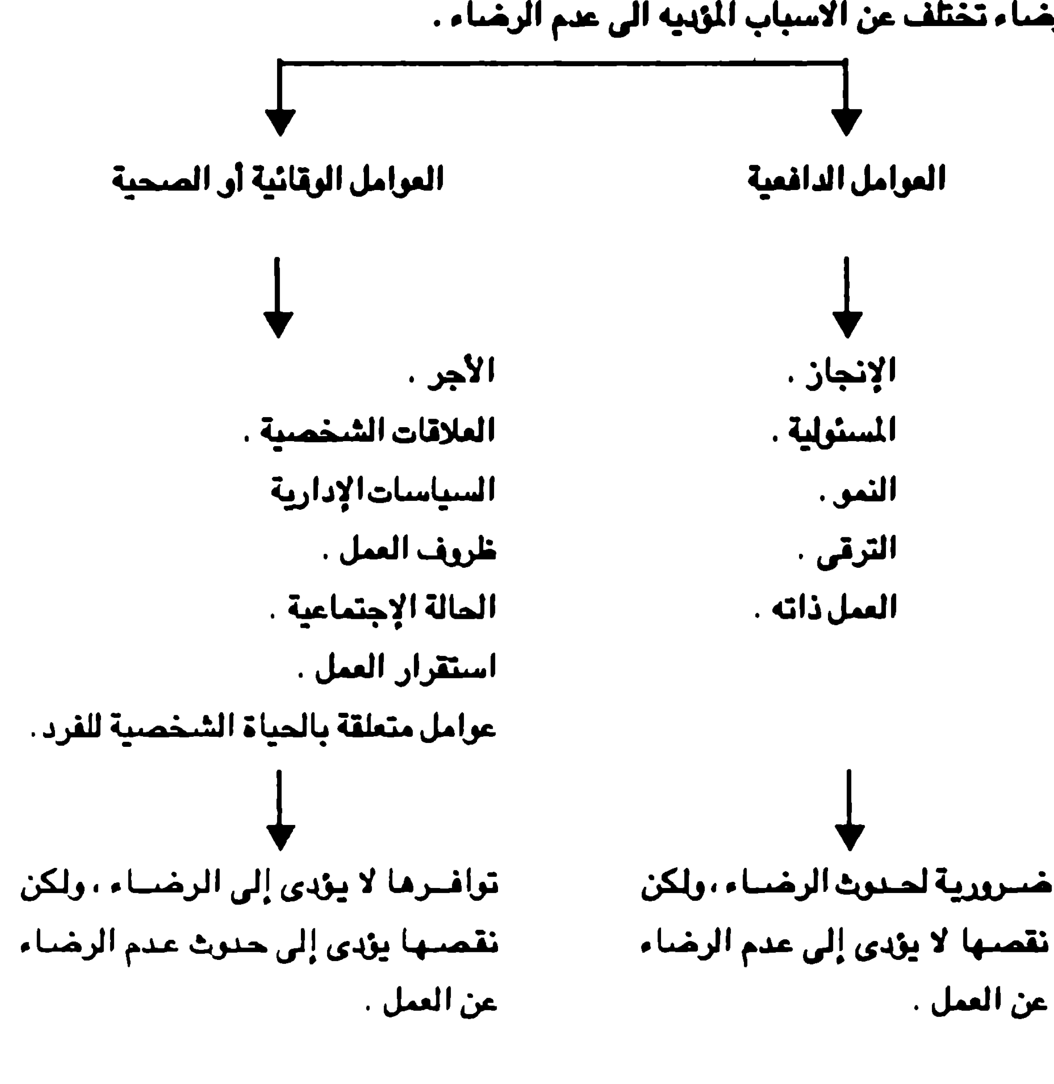
لاشك أن الشعبيه التى نالتها نظريه ماكجروجر "Y" يرجع فى جزء كبير منه الى أنها قد أشبعت حاجه غير مكتمله لدى المديرين الذين كانوا يرغبون التغيير عن الاداره التقليديه و إفتراضاتها عن السلوك الانسانى . نظريه تدرج الحاجات قد وجدت صدى لدى هؤلاء المديرين الذين شعروا بعدم جدوى المدخل التقليدى للاداره . وبالرغم من ان هذه النظريه لم يجرى اختبارها معمليا إلا ان المؤيدين لها قد أوضحوا ان الممارسات الاداريه التى بنيت على الافتراضات الحديثه للسلوك الانسانى قد حققت نجاحا غير مشكوك فيه . وهذا يبدو فى حد ذاته دليل على صحتها .

الان و التساؤل الذى يواجه الاداره الآن هو كيفيه ضمان درجه رضاء عاليه أو مقبوله من جانب العاملين عن أعمالهم - خاصه وان الرضاء يؤدى الى ضمان تحقيق الاهداف التنظيميه . ان المشكله الاساسيه التى تواجه الاداره هى كيفيه ضمان التعاون الايجابى والولاء من جانب العاملين لتحقيق اهداف التنظيم . وقد ادى ذلك للاهتمام بدراسه الرضاء عن العمل كأحد الاساليب والممارسات الاداريه التى تحقق ولاء وتعاون

العاملين مع الاداره .

ومن الناحيه التاريخيه فقد استخدمت نظريه سلم الحاجات كمرجع لعديد من دراسات الرضاء الوظيفى . بيد أن من التطورات ذات الدلاله فى الرضاء عن العمل تلك الخاصه بالتمييز بين العوامل الدافعيه والوقائيه التى قدمها هيرزبرج Herzberg وزملاؤه وهى ما اصطلح على تسميتها نظريه العاملين Two - factor Theory .

الرضاء عن العمل ليس عكس عدم الرضاء عن العمل لان الاسباب المؤديه الى الرضاء تختلف عن الاسباب المؤديه الى عدم الرضاء .




شكل (٩) نظرية هيرزبرج للدوافع

* **العوامل الدافعيه هى : تتعلق بطبيعة العمل ذاته وحاجه الفرد للنمو النفسى وتتمثل فى الانجاز ، المسئوليه ، النمو، الترقى ، والعمل ذاته . وهى عوامل ضروريه لحدوث الرضاء ولكن عدم توافرها لا يؤدى الى حدوث عدم الرضاء .**

* **العوامل الوقائيه أو الصحيه هى : تتعلق بمحيط العمل وبيئته ، وتشتمل على الاجر، الحاله الاجتماعيه ، استقرار العمل ، العلاقات الشخصيه ، السياسات الاداريه للتنظيم ، ظروف العمل وعوامل متعلقه بالحياه الشخصيه للفرد. ولن يؤدى توافرها إلى حدوث الرضاء ولكن عدم تواجدها يؤدى الى حدوث حاله عدم الرضاء عن العمل .**

**بصفه عامه فإن الرضاء عن العمل يتحقق عندما يتوافر الحد المعقول والمناسب من العوامل الوقائيه والعوامل الدافعيه معا .**

**ولقد شاع استخدام نظريه العاملين فى كثير من ابحاث الرضاء الوظيفى . ولقد ساهم هيرزبرج فى نظريه الرضاء عن العمل مساهمه جيده وملموسه عندما أكد على ان النمو النفسى يساهم فى تحقيق الرضاء عن العمل وان فرص ذلك النمو تتحقق من خلال العمل الذى يؤديه الفرد . ولاشك – وهذا يهمنا جداً – ان الرساله التى تضمنتها نظريه العاملين للاداره هى أن بعض الممارسات الاداريه التى كانت تستخدمها لدفع العاملين لاداء أحسن كانت ذات تأثير محدود فى هذا الاتجاه . فمثلا الممارسات الاداريه المشتقه من مدرسه العلاقات الانسانيه – والتى طورت بواسطه التون مايو ومن تبعه فى جامعه هارفارد – على اكثر تقدير سوف تؤدى الى منع حاله عدم الرضاء عن العمل فقط ولكن لن تزيد من حالة الرضاء عن العمل .**

**كما اوضحت النظريه ايضا ان التنظيم يستطيع ان يوفر قوه عامله ذات دافعيه**

قويه للعمل عندما يكون الهيكل التنظيمى القائم ونظام الرقابه والتكنولوجيا المستخدمة تسمح للافراد بأن يحققوا الرضاء من العمل الذى يؤدونه .

وكما نعلم فإن النظريه الاجتماعيه تتعرض لانتقاد من الاخرين ، ونظريه العاملين ليست بالاستثناء من هذه القاعده فى العلوم الاجتماعيه .

**الإنتقادات الموجه لنظريه العاملين :**

١ - ان عدم اشباع الحاجات الفرديه سواء كانت من العوامل الوقائيه أو الدافعيه يؤدى الى عدم الرضاء (Soliman, 1965) .

٢ - اليس من الممكن ان تكون هناك عوامل مشتركه تؤدى الى حدوث الرضاء من عدمه ؟ أوان هناك عوامل أهم من الاخرى فى تحقيق الرضاء من عدمه (عبد الوهاب ، ١٩٧٤).

٣ - كل من العوامل الوقائيه والدافعيه تحقق الرضاء أو عدم الرضاء وأن العامل منهما ممكن ان يحقق الرضاء بين أفراد مجموعه معينه ، وعدم الرضاء بين افراد مجموعه أخرى (Lawler, 1973, Locke, 1976) .

# مدخل العلاقات الإنسانية

## ١/٨ المقدمه :

كانت بداية مدخل العلاقات الانسانية كرد فعل للنظرة التقليدية التى أوضحناها فى الوحدة الرابعه . والتى كانت تتجاهل العامل الانسانى وتنظر للتنظيم على انه آله (النموذج الآلى) ، ولم تتعدى النظرة الى افراد التنظيم كونهم وجدوا لكى يعملوا وينفذوا ما يطلب منهم . وكما سبق ان أوضحنا فإن هذا المدخل كان يهدف إلى ترشيد الانتاج وتعظيم استخدام التطبيقات الهندسية والفنية والذى كان ضروريا ومناسبا لعصر الانتاج الكبير . التركيز كان على الفعالية ، تكلفة الوحدة المنتجة ، وكانت وجهه النظر للعمل على انه عنصر تكلفة ومورد يجب استغلاله لتحقيق اقصى ربح ممكن . هكذا أهملت النظرية الأولى للتنظيم العامل الانسانى من حساباتها ولم تعطى له إلا اهتماما قليلا . وبنيت الدوافع على مفهوم التهديد والترهيب والحوافز المالية . وقد أوضح التطبيق العملى عدم فعالية هذه المفاهيم فى تحقيق اهداف الاداره حيث لم تؤدى زياده ساعات العمل إلى زيادة الانتاج – كما اوضح روز Rose – فى صناعة الذخائر والاسلحه الانجليزية خلال الحرب العالمية . ذلك على الرغم من استخدام الآلات وساعات العمل المتزايدة من جانب العمال ، إلا ان ارتفاع نسبه الفاقد والحوادث قد ادت الى تقليل الانتاج وقد أوضحت لجنه "الصحه الخاصه بعمال صناعه الذخائر الانجليزية" فى تقريرها الدلائل على سياده النظره التى تعتبر العامل كالآله " Machine View of the Worker ".

التسـؤل الذى يطفو على السطح الآن هو : ما هى الاسس أو المصادر التى

اعتمد عليها هذا المدخل الجديد ؟

## ٢/٨ المصادر والاسس التى اعتمدت عليها العلاقات الانسانية :

هناك ثلاثة مصادر أساسية هى :

المصادر التي قام عليها مدخل إدارة العلاقات الإنسانية

أعمال التون مايو وزملائه أو ما يسمى مجموع هارفارد "مصدر أساسى أول"

أعمال الباحثين ذوى الخبرة السيكولوجية "مصدر أساس ثانى ومؤيد للمصدر الأول"

الدراسات التى اعدت بواسطة مجموعة أوهايو عن القيادة "مصدر مكمل"

شكل رقم (١٠) المصادر الاساسية لمدخل اداره العلاقات الانسانية

### المصدر الاول :

الاعمال التى قام بها التون مايو Elton Mayo وزملائه (من جامعة هارفارد) فى مصانع هاثورن Hawthorne التى كانت تمتلكها شركه "ويسترن اليكتريك" بشيكاجو. وكان ذلك فى فتره العشرينات والثلاثينات من هذا القرن . مما لاشك فيه -

كما اجمع معظم الكتاب - ان المكانه العلمية لهذه الجامعه قد اعطت هذه الدراسات أهمية ووزن كبير .

### المصدر الثانى :

يأتى هذا المصدر الثانى والذى أعطى قوه وتأييد اكبر لمدخل اداره العلاقات الانسانية فى الاربيعينيات والخمسيينات من هذا القرن على أيدى مجموعة من الباحثين ذوى الخبره والتدريب المناسب فى مجال علم النفس . هؤلاء الباحثون قد قاموا باجراء بعض الدراسات الميدانية والتجارب المعملية السيكلوجيه على وظائف الجماعات الصغيره.

وبالرغم من انهم كانوا من خلفيه علميه وعمليه مختلفه - أى الخلفية السيكلولوجيه - فإن النتائج التى توصلوا اليها والخاصه بالسيكولوجية الاجتماعية للجماعات الصغيره قد أيدت وصورت كثير من الافكار التى وضعها مايو وزملاؤه (مجموعة هارفارد) الدراسات التى قام بها شريف واش Sherif & Asch والتى اعتمدت على استخدام اسلوب التجارب المعملية الكلاسيكية - المتبع فى علم النفس الاجتماعى - توصلت الى نتائج تعتبر هامه لانها كانت مفيده فى الممارسات الادارية . وكذلك (وهذا هو الاهم) عضدت بعض النقاط الهامه التى توصل اليها مايو حول أهمية تأثير معايير وانماط الجماعه على سلوك الافراد فى المواقف الاجتماعية .

ويلاحظ أنه بالرغم من الاختلاف فى الإطارات المرجعيه العلميـة والنظرية بين جماعة هارفارد والباحثين الذين تبعوهم , إلا ان نتائج هولاء الباحثين أيدت نتائج جماعه هارفارد .

**المصدر الثالث :**

ونحن هنا نشير الى سلسله الدراسات الخاصه بالقيادة والتى اعدت بواسطة جامعه أوهايو منذ عام ١٩٤٨ ونعتبرها من الاسس التى ساعدت على نشأه مدخل العلاقات الانسانية .

كان مجال هذه الدراسات هو قوات الجيش الامريكى ولكن لها الاثر الكبير فى نمو ورواج هذا المدخل الاستشارى لتفسير السلوك . على سبيل المثال فإن الشبكة الادارية Managerial Grill لبلاك و موتون Blake & Moutan كانت معتمده بدرجة أساسية على نتائج هذه الدراسات .

هذه هى المصادر التى لعبت دورا اساسيا فى تكوين مدخل اداره العلاقات الانسانية .

## ٣/٨ تجارب هاثورن :

عاده ما تبدأ مناقشه ودراسه مبادىء وافكار العلاقات الانسانية من تجارب هاثورن لمجموعة هارفاد والتى كان فضل الرياده فيها للعالم التون مايو . لكن يجب ان يكون واضحا فى ذهن الطلاب أن هذا لا يعنى عدم أهمية الدراسات الاخرى اللاحقة لتجارب هاثورن لذا فإن نقطة النهاية ليست هنا .

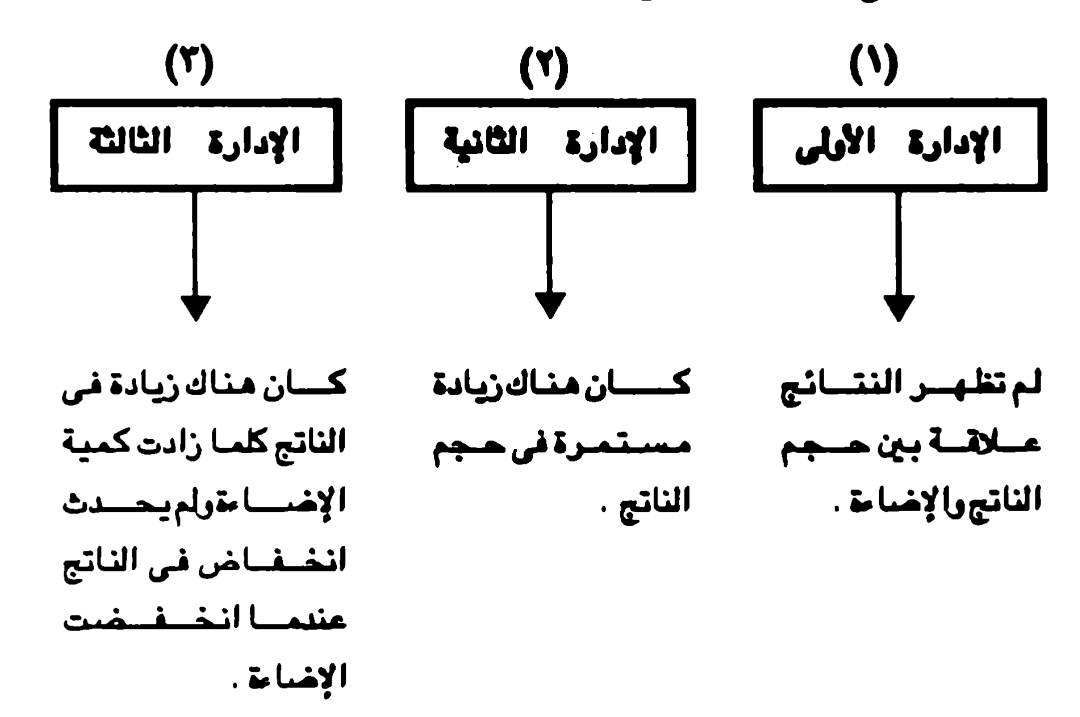
ويلاحظ ان إجمالى ما كتب عن تجارب هاثورن يفوق ماعداها من حدث أو احداث فى علم الاجتماع الصناعى أو علم الاجتماع التنظيمى . بعض هذه الكتابات قامت بتلخيص هذه التجارب البعض كان ينتقدها والآخرون أكدوا على صحه نتائجها .

لقد بدأت أول هذه التجارب فى نوفمبر من عام ١٩٢٤ وقد قامت بها اداره

الافراد بالشركة عن طريق قسم الابحاث الصغير التابع لهذه الاداره . وقد كانت اداره الافراد بالشركة تقوم بعمل ابحاث ودراسات محدده من وقت لآخر . وتوصف هذه الدراسات بأنها ذات خلفية مرجعيه سيكولوجية صناعيه .

**١/٣/٨ فى التجارب الاولى تم إختيار ثلاث ادارات . وكل اداره منهم خضعت إلى زياده فى درجة الاضاءه ولكن بدرجات متفاوته .**

*** النتائج كانت كما يلى :**




لم يكن هناك نموذج واضح وثابت لاستجابه العاملات فى هذه الادارات لتغير درجات الاضاءه .

* ماذا كان رد الفعل لهذه التجربة ؟ وما هى الدروس المستفاده منها ؟

صعوبه الرقابه والسيطرة على المجموعات الكبيره فى التجارب الانسانية

وذلك لتدخل كثير من المتغيرات والعومل التى تؤثر على النتائج .

* ماذا كان الحل إذن ؟ اختيار مجموعه أصغر من العاملات ومحاوله تقليل المتغيرات الاخرى . لذا كانت هناك التجربه الثانيه .

## ٢/٣/٨ التجربة الثانية :

(١) تم اختيار إداره واحده فقط لأجراء التجربة وحتى يمكن السيطره على المجموعة الصغيره .

(٢) تم تقسيم العاملات فى هذه الاداره الى مجموعتين :

المجموعة الاولى تمثل "مجموعه الاختبار Test Group "

المجموعة الثانية تمثل "مجموعه القياس Control Group "

(٣) تم تغير الاضاءه لمجموعه الاختبار بدرجات متفاوته بينما لم تتغير الاضاءه للمجموعه الثابته (الاضاءه ظلت ثابتة تقريبا) .

* ماذا اسفرت النتائج ؟

زياده فى الانتاج محدوده وتقريبا واحده فى المجموعتين .

* غير ان الباحثين قرروا إعاده التجربة . لماذا ؟

وجد الباحثون أن احد من المتغيرات الذى أثر على نتائج التجربة وهو "وجود الاضاءه الطبيعية والتى تداخلت مع الاضاءه الكهربيه واثرت على النتائج" . لذا كانت التجربة الثالثة .

## ٨/٣/٣ التجربة الثالثة :

* مرت التجربه الثالثه بنفس الخطوات :

- إداره واحده .

- تم تقسيم العاملات الى مجموعتين .

- تغيير درجة الاضاءه لمجموعه الاختبار ولكن بالنقصان .

الاختلاف الوحيد فى التجربة الثالثه عن التجربه الثانية هو : استخدام الاضاءه الكهربية فقط وإستبعاد المتغير الخاص بالاضاءه الطبيعية .

* ماذا كانت النتائج ؟

كانت النتائج كما يلى :

- فى اول الأمر كانت هناك زياده بسيطة ولكن ثابته فى انتاجيه المجموعتين (وذلك عندما بدأ تخفيض الاضاءه لمجموعة الاختبار)

- وعندما إنخفضت الاضاءه بدرجه كبيره جدا لمجموعه الاختبار فقد كانت هناك شكوى من العاملات من عدم القدره على الرؤيه ثم تناقص الناتج بدرجه كبيره بعد ذلك.

الآن : بعض إستعراض هذه التجارب ؟ ما هى الدروس المستفاد منها ؟

ماذا أوضحت نتائج هاثورن اذن ؟

اوضحت نتائج هاثورن ما يلى

(١) صعوبه السيطره على التجارب الخاصه بسلوك الافراد كما يحدث فى العلوم الطبيعية .

(٢) السبب فى هذا هو تداخل مجموعة من العوامل بعضها متعلق بالمواقف الاجتماعية ذاتها .

(٣) أهمية العوامل الانسانية فى التأثير على الانتاج وان الاضاءه لم تكن هى العامل الوحيد الذى يؤثر على الانتاج .

**٤/٣/٨ إستتبع هذه التجارب ان قررت الشركه القيام بعمل تجارب ودراسات اخرى .**

هذه التجارب كانت تحت السيطره والادارة الكامله لمجموعه هارفارد .

أولى هذه التجارب كانت لمعرفه العلاقه بين التعب Fatigue والناتج Output وكان البحث يهدف للاجابه على الاسئله الآتيه :

١ - هل حقا العمال يصيبهم الاجهاد والتعب ؟

٢ - هل التوقف المؤقت اثناء العمل مرغوب فيه ؟

٣ - هل تخفيض ساعات العمل اليومى مرغوب فيه ؟

٤ - ما هى اتجاهات العاملين لاعمالهم ولتنظيمهم ؟

٥ - ما هو تاثير تغير بيئه وظروف العمل ؟

٦ - لماذا ينخفض الانتاج فى فتره بعد الظهيره ؟

وقد تم إختيار عمل روتينى متعلق بتجميع جزء من معده التليفون . وقد كانت دوره هذا العمل تستغرق دقيقه واحده فقط ، ويقوم بهذا العمل سته عاملات (٥ للتنفيذ + ١ لامدادهن بالاجزاء المطلوبه للتجميع) .

فى خلال السنتان والنصف الاولى تم احداث تغيرات كثيره على ظروف العمل . فقد تم تجربه عده انظمه لإستراحه العاملات اثناء العمل . وتم تخفيض ايام وعمل

الاسبوع لفترات قصيره . كما تم السماح بتغذيه العاملات اثناء فترات الراحه عن طريق الوجبات السريعه .

* ماذا حدث ؟ ما هى نتائج هذه التغيرات على سلوك العاملين؟

الاتجاه العام للنتائج هو ارتفاع فى انتاجيه الساعه ، وفى الفتره التى تم فيها تخفيض وقت عمل اليوم وكذلك الاسبوع كانت الزياده فى الانتاج تعادل وتكافىء التعويض فى وقت العمل المخفض . وبعد مرور ثمانية عشره شهرا من التغيرات تم إعاده ظروف العمل إلى ما كانت عليه . وعندئذ حدثت معارضه من جانب العاملات وكذلك انخفاض فى إنتاجية الساعه عما كان عليه فى الفتره السابقة ، ولكن انتاج اليوم والاسبوع بلغ أعلى معدل له . وقد مثل ذلك زياده بحوالى ٣٠ ٪ اكبر مما كان عليه عند بدايه التجربه .

بعد ذلك تم اعاده ترتيب مكان العمل بحيث يسمح بالراحه والتوقف (فترات الراحه) وقد وجد هذا قبولا من جانب العاملين وتحققت زياده فى الانتاج .

السؤال الآن : بعد أن سردنا عليك قصه هذه التجارب التى حاولت ان تغير ظروف العمل بطرق عده . ما هو السبب فى زياده الانتاجيه ؟

قام الباحثين بوضع عديد من الاحتمالات لزياده الانتاج :

*** هناك اسباب بديهية مثل :

- تحسين ظروف وطرق العمل
- وجود فترات الراحه
- تغير نظام العمل الثابت وبالتالى أصبح اقل رتابه Monotony عن ذى قبل.

هذا التفسير يتفق مع نتائج Roethisberger & Dickson ولكن الكاتبين لم يجدا علاقة بين التغيرات الماديه والتغير فى الناتج .

*** التفسير الثانى يرجع الى تغير طرق الاجور والحوافز

- قبل التجربه كان النظام المطبق يسمح للعامله ان تحصل على حوافز فى حاله ان كل العاملات فى ادارتها وعددهن ١٠٠ عامله يصلن الى الحدود المطلوبه .

- لكن اثناء التجربه فقد كان الحافز يطبق على مجموعه صغيره من العاملات . لاشك ان تأثير العامله الواحده على مائه عامله ضعيف ولكن تأثيرها على مجموعه قوامها خمسه اكثر بكثير .

كذلك قد وعدت الاداره العاملات قبل التجربه بأن اجورهن لن تنخفض ولكن من الممكن أن تزيد .

- أخذ الباحثين هذا التفسير بجديه . وقام بعضهم بتجربه الحافز على مجموعه صغيره من العاملات . وكانت النتائج ايجابية ، ولكن وجه اليهم إنتقاد على اساس ان هناك تحدى مسبق بين هذه المجموعه التى خضعت للتجربه والمجموعه الاصلية للعمل ، لذا توقفت التجارب على الحوافز .

* كذلك بدأ الباحثون - بعد أن تركوا موضوع الحوافز - يغيروا من أشياء أخرى كثيره . وأوضحت النتائج ان وجود فتره للراحه يؤدى الى زياده الانتاج واتجاه ايجابى للعمل والشركه من جانب العاملات .

* ايضا تم تغيير طريقة الاشراف وكان له نفس النتائج . فلقد حدث تغير فى جو العمل وفى الموقف الاجتماعى بشكل ملموس . العلاقات مع المشرفين اصبحت

جيده. بينما كان الاشراف فى الادارات الاخرى سلطوى وديكتاتورى .

أوضح تحليل الباحثين ان المناخ الذى خلقته الاداره الديمقراطية أدى الى خلق وظهور المجموعه الإجتماعيه الغير رسميه والتى تثق فى الاداره وكانت أهدافها تتطابق مع أهداف التنظيم .

## خلاصه :

تتلخص القيمه الاساسية التى توضحها النتائج فى اهميه اتجاهات العمال وكذلك الاداره المرنه وليست الجامده أو الثابتة . كذلك توضيح دور الجماعات الغير رسمية فى تحقيق / عدم تحقيق الاهداف التنظيمية . لقد القت الضوء على اهميه جماعات العمل ودور الفرد داخل الجماعه . كما اوضحت ان الفرد الراضى عن عمله هو اكثر انتاجيه من الفرد الغير راضى عن عمله . كما ان الرضاء عن العمل يتأثر بالعلاقات الانسانية التى تتكون وتنمو داخل التنظيم .

## ٤/٨ كرت لوين والدراسات الصناعيه :

بالرغم من ان مجموعة هارفارد قد نجحت فى تأسيس موضوع العلاقات الانسانية وفرضها على الاداره إلا أنه ومنذ الخمسينات فإن المبادرة قد انتقلت من إلتون مايو إلى أخرين ذوى إطارات مرجعيه مختلفه وكذلك بطرق معمليه وتجريبية لم تكن مستخدمه من قبل . كرت لوين أجرى دراسه حول تأثير انماط القياده على سلوك التلاميذ فى سن العشر سنوات . قد يتسائل البعض ما علاقة هذا بالتنظيمات الصناعية ؟ الاجابه قد جاءت من العلماء الذين أتبعوا طريقة كرت لوين ومنهجيته وتوصلوا إلى نتائج تؤكد التشابه بين تأثير انماط القياده على التلاميذ وبين تأثير هذه الانماط فى مجال الصناعه والخدمات . سوف نتعرض هنا لدراستين كان لهما تاثيرا

كبيرا على تطور نظرية رنسيس ليكرت "النظرية الحديثة فى الاداره" .

### ١/٤/٨ اولا: الدراسة الاولى:

تمت فى شركه هاروود Harwood فى ماريون بفيرجينيا . تتلخص المشكله التى كانت تواجه هذه الشركه فى أن هناك مقاومه شديده من جانب العاملين عند حدوث أى تغير فى طرق العمل . ولا شك ان ذلك كان يؤدى الى تخفيض معدلات الانتاجيه الموضوعه، وزياده معدل دوران العمل الى ثلاث اضعاف بعد عمليات التغيير . ذلك بالرغم من ان اداره الشركه كانت تضمن ثبات الاجور لهؤلاء العمال لمده ثمانى اسابيع بعد اى تغير يحدث .

* بدأت التجربه عندما كان هناك تغيير مطلوب فى طرق العمل . وقد تم اختيار مجموعتان : مجموعة اختبار ومجموعه قياس . بالنسبة لمجموعة القياس فقد تم شرح التغيير لهم وتركوا ليعملوا . اما بالنسبة لمجموعه الاختبار فقد طلب منهم إختيار ثلاث ممثلين عنهم ليحددوا كيف يمكن تحسين الطرق المتبعه .

* اوضحت النتائج ان المجموعه التى كانت تحت الاختبار والتى طلب منها اختيار من يمثلهم لدراسه كيفيه تحسين طرق العمل كانت اكثر انتاجيه ، اقل مشاكل مع المشرفين ولم يحدث ان ترك العمل أحد من العاملين . وقد تكررت التجربه مره أخرى تغييرات جديده وبعد فتره شهرين ونصف وكانت النتائج كالمره الاولى .

فى الحقيقه ان هناك بعض الانتقادات التى وجهت الى هذه الدراسه ، ولكن بصفه عامه الدراسه اوضحت مزايا الاشراف الجيد عن الاشراف الديكتاتورى .

### ٢/٤/٨ الدراسة الثانية :

هذه الدراسه كانت حول التغيير فى اسلوب وشكل الاداره لاربعه أقسام انتاجيه فى شركه تأمين يعمل فيها خمسمائه موظف معظمهم من السيدات المتزوجات . وقد كانت الشركه ترغب فى تخفيض التكاليف مع المحافظة على الانتاجيه العاليه .

تم اتباع اسلوب الاداره المركزيه فى اثنين من الادارات واسلوب الاداره اللامركزيه فى الادارتين الاخرتين (أى مشاركه) .

استمرت التجربه لمده سنه كامله . ماذا كانت النتائج ؟

| بالنسبة للإدارات التى تتبع الأسلوب المركزى | بالنسبة للإدارات التى تتبع الأسلوب اللامركزى |
|---|---|
| * تحقق الهدف .<br>* ثم تخفيض التكاليف بنسبة ٢٥٪ . | * تحقق الهدف<br>* ثم تخفيض التكاليف بنسبة ١٥٪ فقط. |

بعد مرور ستة أشهر من ضغط الإدارة على العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة قد حدث مايلى :

| بالنسبة للإدارات التى تتبع الأسلوب المركزى | بالنسبة للإدارات التى تتبع الأسلوب اللامركزى |
|---|---|
| * معدل دوران عالى جدا .<br>* نسبه غياب مرتفعه . | * القدرة على تحسين إضافى فى الإنتاجيه .<br>* ولاء للعمل والشركة مستمر .<br>* رضاء عن العمل . |

من هذه الدراسات التى تأثرت بمدخل ومنهجيه كرت لوين يتضح ان الاداره الديمقراطيه المشاركه دائما تكون اكثر كفاءه عن الاداره السلطويه . وهذا ما تبناه ليكرت فى نظريته الجديده . هذا بالرغم من أن بيرنز وستوكر Burns & Stalker قد وجدوا أنه فى حاله الظروف البيئية الثابته والتكنولوجيا الثابته فإن الاداره الميكانيكية البيروقراطية هى الافضل . كما أن دراسه فيدلر Fiedler عن القياده والتى أوضحت ان كلما كان العمل بسيط وروتينى فإن الاداره السلطوية أفضل ، بينما عندما يكون العمل معقد نسبيا فالاداره المشاركه أفضل .

اننا بالقطع قد لاحظنا ان الاعمال التى درسناها كانت بسيطة ( كتابيه ) كما ان الظروف البيئية والتكنولوجيا كانت شبه ثابته .

### ٥/٨ رئيس ليكرت والنظرية الجديده للاداره :

أوضح ليكرت فى البدايه ضروره الاستفاده من نتائج الدراستين السابقتين أعلاه وغيرها من الدراسات التى تمت فى الخمسينات . وأشار إلى انه – ولسنوات عديده – كان تصور المعلقين والمهتمين بالاداره على ان العلاقات الانسانية الجيده هى عمل مكمل لوظيفة الاداره .

ولقد شعر ليكرت ان هذا الاتجاه إنما يعنى ان اداره العلاقات الانسانية أفضل ومتميزه عن الاداره التقليديه وان المدير الذى يتصف بالقياده التى تراعى العاملين " Employee - Centred " أفضل ومتميز عن القياده التى تركز على العمل أكثر " Task - Centred " فى تحقيق الانتاجيه الاعلى والفعاليه . لم تكن هناك قناعه من جانب ليكرت بأن مدخل العلاقات الإنسانية متميز عن مدخل الإداره التقليديه ، بمعنى ان المدير الذى يهتم بالعاملين افضل من المدير الذى يهتم بدرجه اكبر بالعمل فى تحقيق

الكفاءه الانتاجيه ، وكانت وجهه نظره تتركز حول ضروره تغيير الاساس الفكرى المتعلق بالنظره الى الاداره . هذا يتطلب بضروره تغيير النظره التقليديه للعلاقات الانسانية من أنها ملء للفراغ الذى تركته الاداره العلميه . هذه النظره التقليديه التى تعتقد ان مدخل الاداره الكلاسيكية أو البيروقراطية يوفر الرشد والعقلانية فى توزيع الانشطة والوظائف داخل التنظيم , بينما افكار العلاقات الانسانية مناسبة للتطبيق فقط على مستوى المجموعات الصغيره . هذه النظره قد أبعدت انتباه الاداره عن الموضوعات الهامه والمؤثره على فعاليه التنظيم مثل الدافعيه والرضاء عن العمل .

ما هى – اذن – الاسس والافتراضات التى تبنى عليها نظرية ليكرت للاداره ؟

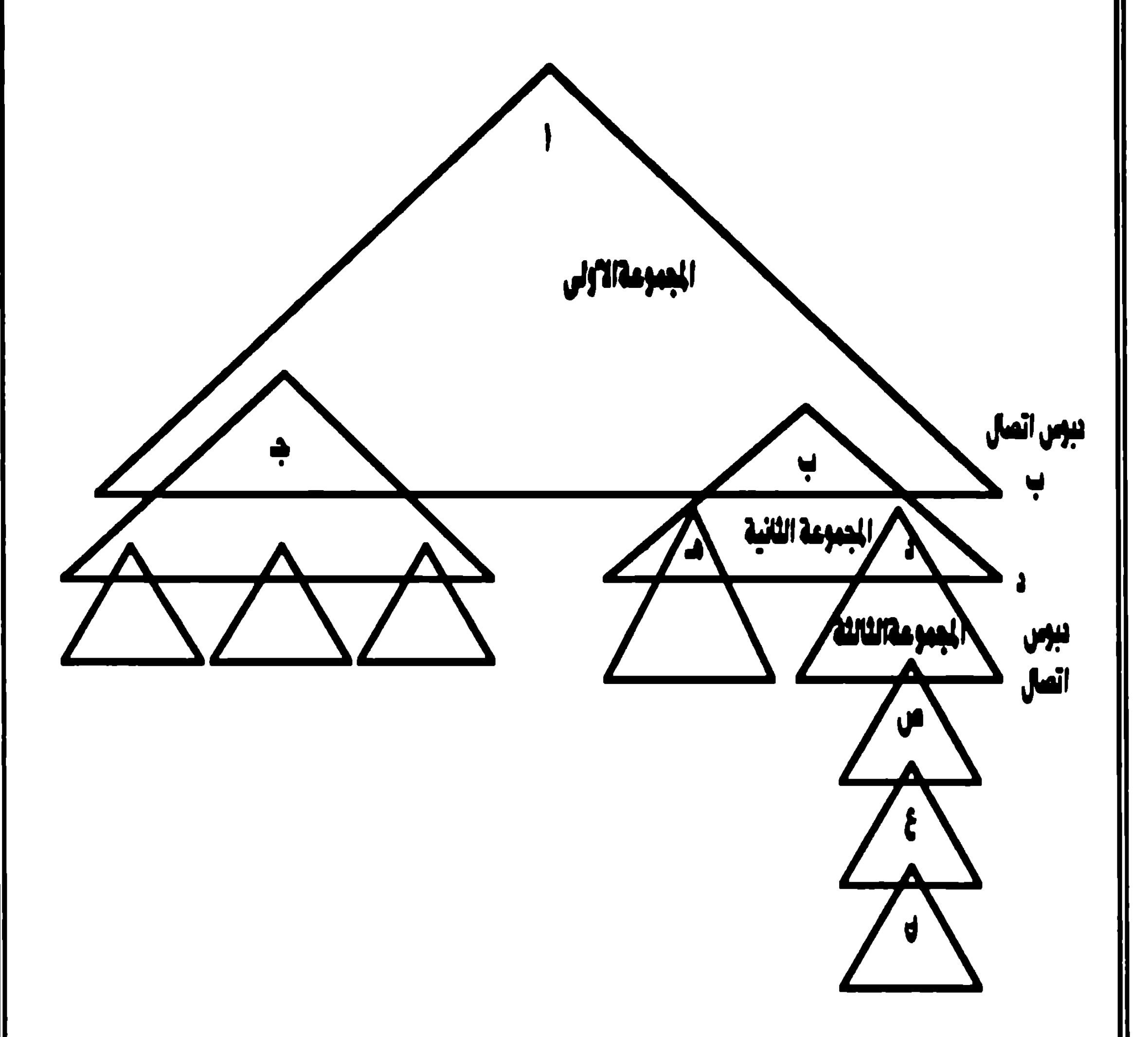
(١) النظر الى التنظيم من "اسفل لاعلى" وان يبدأ التفكير من المجموعه الاوليه للعمل لذا يجب تكوين مجموعات عمل تبدأ بأربعه من الافراد .

(٢) يتم التنسيق بين هذه المجموعات عن طريق ما اطلق عليهم "دبابيس الاتصال Linking pins " وهم الافراد المنضمين الى عضوية أكثر من مجموعه

(٣) وبالتالى فإن المجموعات توصف بأنها متداخله رأسيا وافقيا حيث عضويه بعض الافراد ومسئولياتهم المزدوجه لاكثر من مجموعه

## شكل رقم (١١) تنظيم دبابيس الاتصال

**" Linkings Pins Organization "**




(٤) اتصالات مستمره ذات اتجاهات متعدده افقيه ورأسيه وليس فقط من أعلى إلى اسفل كما فى التنظيم البيروقراطى الميكانيكى . هذه الاتصالات سوف تتحقق عن طريق المشرف الذى يرأس مجموعه وهو ايضا عضو فى مجموعه اخرى من الملاحظين وهكذا .

(٥) هذا يؤدى الى توافر المعلومات وسرعه انتقالها لجميع اطراف التنظيم ، ولا شك ان هذا يؤدى الى تقليل شعور الاغتراب الاجتماعى لدى الافراد حيث ان القرارات تتم بعد الاستشاره او المشاركه .

وبالرغم من أنه من الممكن أن يقال أن اعمال ليكرت ونظريته المعدله للتنظيم قد جاءت لتعمل كوصله "كوبرى" بين الفكر التقليدى لمدرسة العلاقات الانسانية والافكار الحديثة التى ينادى بها المؤيدين للتطوير التنظيمىOrganizational Development. لكن - وكما سبق ان أوضحنا فى بدايه دراستنا - فإن هناك بعض الانتقادات التى وجهت الى نظرية ليكرت نوجزها فيما يلى :

(١) ان النظرية قد افترضت التجانس ووحده الاهداف بين جميع اعضاء التنظيم.

(٢) لم يتعرض لأثر التكنولوجيا المستخدمه والتى احيانا تمنع أو تجعل من الصعب تطبيق نظام جماعه العمل فى كثير من التنظيمات .

(٣) لم يتم الاشاره الى تاثير الظروف الموقفيه والبيئة .

(٤) وكذلك تجاهلت اثر طبيعة العمل على نجاح النظرية .

**الفصل التاسع**

# الدافعية واستيراتيجية الإدارة

## ٩ /١ مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى تحديد التفسيرات العديده التى وجدت فى التراث فى محاوله لشرح السلوك الإنسانى فى المنظمات . والربط بين بعض الموضوعات التى تناولتها الوحدات السابقه وطرق الاداره الحاليه ومفهوم العمال فيما يحفزهم للعمل.

ويتعرض للحوافز الماليه وكيف ان علماء الاجتماع أوجدوا علاقه بينها وبين مفهوم "الفعل المؤدى للتصرف" فى علم الاجتماع . كما توضح دور هذه الحوافز فى التنظيمات المعاصره خاصه بين العمال الاقل مهاره كما يهدف إلى . توضيح اهمية الاهتمام بالاطار المرجعى أو الموقفية فى دراسة السلوك الانسانى . الافتراضات المختلفه التى يتم على اساسها أختيار استراتيجية الدافعيه من جانب ا لاداره .

* الطبيعه الأساسيه لنظريةالتوقع والتى تجد التأييد من علماء الاجتماع وكذلك العلماء السيكولوجيين الذين يعتبرونها بديلا لبعض التفسيرات الطبيه والانسانيه النفسيه الغير علميه .

* كما تمثل مدخل لتشخيص وتحليل الدوافع والسلوك الانسانى .

## ٢/٩ اعادة اكتشاف الحوافز الماليه :

فى الوحدات الدراسيه السابقه - الرابعه و الخامسه و السادسه - ظهرت بعض الدلائل التى توضح ان تصرفات وسلوك الأفراد داخل التنظيم لا تسير وفقا لافتراضات النظره التقليديه والتى تنص على ان هناك الطريقه الوحيده المثلى . فمثلا عند محاولة التعرف على الاسباب التى تدفع الافراد للعمل . كانت هناك العديد من الاسباب ، الامر الذى يوضح أن دوافعهم للعمل ليست بسيطه وانما هى معقده وكثيره. كما يتضح أيضا ان الدافعيه ليست فقط فى العقاب والثواب لضمان الطاعه وان العمال لهم حاجات ورغبات كثيره . وأن الاداره تستطيع الوصول الى نتائج أفضل اذا استطاعت ووجدت لديها الفرصه لاشباع هذه الحاجات والرغبات . كذلك أتضح ان العمل ليس له مفهوم أو معنى واحد عند جميع الافراد ولكن له معانى عديده اجتماعيه وفنيه . و ان المدير الفعال - كما تعلمنا - هو الذى يستطيع المحافظه على التوازن داخل النظام الاجتماعى للتنظيم وتحقيق الاهداف الاقتصاديه والربحيه .

فى دراسة قام بها جولد ثورب وآخرين Goldthorpe et al (1968) فى المملكه المتحده أوضحت ان أفراد الدراسه من العمال اليدويين (عديمى ونصف مهرة) والذى يتقاضون أجورا عاليه ويقومون بأعمال يدويه بسيطه يظهرون درجه عاليه من الولاء لاعمالهم وتنظيماتهم وذلك بالرغم من أن:

١ - عدد قليل من العمال منضمون لجماعات العمل .

٢ - عدد قليل (واحد من خمسه) له أنشطه اجتماعيه أخرى مع زملائه فى العمل خارج نطاق العمل .

٣ - بالرغم من أن ٩٠ ٪ منهم منضمون لعضوية النقابات لكن

اهتماماتهم تجاه النقابات محدوده جدا (واحد من خمسين يحضر اجتماعات النقابه بشكل منتظم) .

هذه النتائج قد أثارت الدهشه من جانب العديد من العلماء والمفكرين ، خاصه هؤلاء الذين يعتقدون فى أهمية العمل وهؤلاء أيضا الذين يعتقدون بولاء العمال للنقابات. والذى يهمنا فى هذه الدراسه أن نوضح ان الاسباب التى ذكرها هؤلاء العمال والتى جعلتهم راضون عن أعمالهم وتنظيمهم تتلخص فى الاجور العاليه والمضمونه وأن الرضاء عن العمل وعن التنظيم يرتبط – فى ذهن العمال – بمقدرتهم على توفير الجانب الاقتصادى المتمثل فى الاجور المرتفعه والمضمونه .

كما اوضحت الدراسه ان غالبية العمال (٨٥٪) رغبوا فى الاستمرار فى اعمالهم نتجه للدوافع الماديه المتمثله بدرجه اساسيه فى الاجور ثم الاستقرار والامن الوظيفى .

هذه الدراسه تعتبر احدى العلامات الهامه فى دراسة علم الاجتماع الصناعى . فلقد تحدت نتائجها المفاهيم والمعارف المكتسبه من نظرية العلاقات الانسانيه وكذلك النتائج الخاصه بالدراسات السيكولوجيه والتى جعلت الدوافع الماديه آخر قائمه العوامل المؤدية الى الرضاء الوظيفى. بل أكثر من هذا ، فقد طورت هذه الدراسه المفاهيم والاسس الخاصه بالنظريات الموقفيه . السؤال الآن هو : كيف طورت دراسة جولد ثورب مفاهيم النظريه الموقفيه ؟

الاجابه تكمن فى قيام دراسة جولد ثورب باتباع مدخل جديد لقياس وفهم اتجاهات العمال وسلوكهم يراعى توقعاتهم عن الموقف . هذا المدخل يعتمد على المدخل المستخدم فى علم الاجتماع ويطلق عليه "Social Action" . وسوف يناقش هذا المدخل وكذلك اتجاهات العمال للعمل فى الفصل القادم .نلاحظ اذن فى الوقت الذى

اتجه فيه غالبية العلماء الاجتماعيين الى تقبل نتائج هاثورن والدراسات اللاحقه لها، وكذلك الدراسات التى اعدها العلماء الأمريكيين مثل ماكجروجر ( مجموعه ميتشيجان ) فان دراسة جولد ثورب قد اثبتت مره أخرى أن : أفتراض الرجل الاقتصادى مازال قائما . ينبغى ان نشير هنا الى اننا نرغب من الدارس التعرف على هذه النتائج وعلاقتها بحوافز وسلوك الفرد فى العمل . وكذلك ملاحظة - على درجة الخصوص - التأكد من جانب جولد ثورب وزملاءه على ضرورة معرفة تاثير توقعات العمال عن العمل على اتجاهاتهم وسلوكهم .

### ١/٢/٩ مفهوم الاطار : The Notion of "Context"

لا شك ان النتائج التى توصل إليها جولد ثورب وزملاؤه تثير الشك لدينا فى النتائج التى تعلمناها من تأثير جماعات العمل وكذلك تطبيقات السيكولوجيه الانسانيه فى مجال التنظيم . كيف يمكن ان نفسر الاختلاف بين كل هذه النتائج التى فى هذه الوحده والوحدات السابقه لها ؟

فى الحقيقه - الامر ليس صعبا كما يظهر لنا . الحقيقه ان كل هذه النتائج كانت لدراسات فى مواقف تنظيميه مختلفه . وبالتالى فان هذه الدراسات ليست للمقارنه . ففى العاده كل دراسه أو بحث يقوم لاثبات صحة أوعدم صحة بعض الافتراضات ، وهناك حدود قيود على امكانية تعميم نتائج اى دراسه مستقله . وفوق كل ذلك فان الاطارات Contexts الخاصه بكل دراسه يجب ان نتعرف عليها وان نتفهمها .

لنتدارس معا هذا البحث الذى قام به دانيال Danial وورد بكتاب شايلد Child, 1973 لنتفهم ما هو المقصود بالاطار ؟ أوضح دانيال أن اتفاقات الانتاجيه

التى تمت فى المملكه المتحده فى أواخر الستينات - كانت تدور أساسا حول موضوع الاجور وكيفية حسابها ، ولم تناقش اى موضوع أخر غير الاجور . وقد تم التوصل الى أتفاق بشأنها بعد موافقة جميع الاطراف بما فيهم ممثلى النقابات العماليه . قام دانيال بعد تسعة شهور بسؤال العمال عما اذا كانوا مازالوا راضون عن هذا الاتفاق الذى تم (وطبق فعلا) ، والاسباب وراء هذا الرضاء ؟ ماذا وجد دانيال ؟ وجد دانيال انه بالرغم من ان الأتفاق كان حول الاجور وقد تم تنفيذه فعلا ، فأن ثلثى العمال ذكروا ان الرضاء عن العمل وزيادة اهتمامهم بالعمل هى الاسباب. وأن ثلث العمال فقط من الذين تأثروا بالاتفاق فى شكل زيادة دخولهم ، ذكروا ان هذه الزياده فى الدخول هى الشيء الوحيد الهام والمرضى فى الاتفاق . مامعنى هذه النتائج ؟

لاشك ان توضيح هذا الغموض يرجع الى الاطار "Context" ، كيف ؟ فى أثناء المفاوضات كانت النقطه الاساسيه للحوار هى الاجور . ولقد توصل ممثلى النقابات - الذين يمثلون المصالح الاقتصاديه للعمال الى تحقيق اقصى مايمكن للعمال فى شكل عائد إقتصادى ولكن بعد أن تم الاتفاق وتم تطبيقه فعلا فأن النتائج الرسميه للإتفاق أصبحت مضمونه . ماذا كان المهم بعد ذلك ؟

اوضح دانيال ان التغييرات التى حدثت نتيجة للإتفاق فى علاقات العمل والانشطه اليوميه أصبحت هى الاهم . قد حدث مراجعة للأولويات عندما اصبحت النقطه المرجعيه هى علاقات العمل وليس علاقات المفاوضات ، اى ان التغيير بدأ فى أتجاه الاسباب المؤديه للرضاء وليس زياده الدخل وكمثال على الإطار أو النقطة المرجعية .

اوضح دانيال أنه بسؤال العامل عما الذى يجذبه للعمل ؟ ستكون الاجابه هى : .. الامان - الاجور - المكانه . وبسؤال العامل عن العوامل التى تجعله راضى عن عمله؟

ستكون الاجابه هى : امكانية استخدام خبراتى والاستفاده من تعليمى . وبسؤال العامل عن العوامل التى تدفعه الى البحث عن عمل فى مكان أخر ؟ ستكون الاجابه هى : فرصه للترقى لمكانة ومركز أعلى

لاحظ أن أسباب اختيار العمل تحكمها بدرجه كبيره عوامل اقتصاديه أما أسباب الرضاء أو الرغبه فى ترك العمل تحكمها عوامل اخرى ومعايير اخرى . وأن الاطار أو النقطه المرجعيه فى أختيار الفرد للعمل تختلف عن رضاءه عن العمل / او الرغبه فى تركه فيما بعد . وأن الاطار هو المعايير التى تؤثر على دوافع الافراد . الخطأ - الذى يقع - فيه الناس هو افتراض ثبات هذه المعايير أو الاطار فى كل المراحل أو المواقف التى تقابل الفرد . وهذا غير سليم لاننا نفترض انه يهتم بنفس الحاجات ، وبنفس الدرجه . لذلك فإنه اذا أردنا ان نتعرف على دوافع العامل يجب ان ننظر الى الحاجات التى يأتى بها الى التنظيم كنتيجه لتجاربه وخبراته الاجتماعيه خارج العمل .

ولقد انتقد دانيال نظرية سلم الحاجات لماسلو واعتبرها غير حقيقيه لانها افترضت ان الحاجات توجد فى سلم تصاعدى . كما اشار الى ان نظرية العاملين قد وقعت فى نفس الخطأ حيث افترضت ان كل الناس تريد دائما توسيع وأثراء دائرة اعمالهم . التساؤل الآن : هل الحوافز الماليه مازالت قائمه فى التطبيق العملى ؟

مازالت الحوافز الماليه - بأنواعها المختلفه - تعتبر من الاستراتيجيات الإدارية المستخدمه للسيطره على قوة العمل . بل ان كثير من المديرين المعاصرين يعتبرونها من أكثر الاستراتيجيات فعالية فى ضمان فعالية العنصر البشرى فى الصناعه . ولكنه لايجب ان تكون هذه الحوافز هى الاستراتيجيه الوحيدة التى تعتمد عليها الاداره . كما يجب ان تكون هناك دراسه ومفاضله بين انواع الحوافز الماليه المختلفه واختيار الانسب

والذى يجد رضى وقبول من جانب من يطبق عليهم النظام .

وينبغى ان نشير هنا الى أن الحوافز الماليه تشتمل ايضا على حوافز طويله الاجل مثل خطة سكانلون والمشاركه فى الارباح . هذه الخطط الحافزيه طويلة الاجل تساعد على تنمية روح التعاون والولاء والانتماء للتنظيم فى الاجل الطويل ، ولاشك انها اذا استخدمت تحقق نتائج اقتصادية طيبة للتنظيم . وقد يفسر ذلك الرغبه فى مشاركه العاملين فى الارباح فى المجتمعات المتقدمه التى تأتى اساسا من جانب الاداره وليس من جانب النقابات ، ذلك أن النقابات ترى فى هذه الانظمه محاوله من جانب الاداره لتقليل ولاء العمال للنقابات . هذه قضايا يجب ان تحسم حتى تحقق الاستراتيجية المطبقه الاهداف المطلوبه منها.

## ٣/٩ الاستراتيجيه الدافعيه والمواقف التنظيمية :

يتضح لنا من دراستنا حتى الان ان هناك بدائل استراتيجيه دافعيه متعدده أمام الاداره . وان ظهور استراتيجية تلو أستراتيجيه اخرى لايعنى ان الاستراتيجيه السابقه عليها قد انتهت ولم تعد تطبق . فمثلا استراتيجيه العلاقات الانسانيه لم تلغى استراتيجيه الحوافز الماليه التى اعتمدت عليها الاداره العلميه ، كما ان النظريه الموقفيه لم تلغى استراتيجية العلا نات الانسانيه . والافضل ان ننظر الى كل مدخل من هذه المداخل على انه نظريه جزئيه، وان كل نظريه تركز على جانب واحد من العلاقه بين العمل والعامل ، والعلاقه بين العامل وصاحب العمل ، العلاقه بين الاجور والعمل . وان كل نظريه من هذه النظريات توضح جزء من مجموعة العلاقات المعقده التى تحكم تنظيم العمل .

ولاشك ان الاداره تفضل اختيار الاستراتيجيه الدافعيه التى تحقق النتائج التى

تسعى اليها . فمثلا نجد الاداره فى مصنع للسيارات تطبق الحوافز الماليه طالما انها تحقق اهدافها ، بينما فى محل السوبر ماركت قد نجد ان الاستراتيجيه المستخدمه تعتمد على مفاهيم العلاقات الانسانيه وهكذا . لاشك ان الاسباب وراء التطبيق فى كل حاله تتعدد وتختلف . لذا فمن المفضل بدلا من النظر الى الدافعيه كتطور تاريخى او أنها تتحدد بعوامل معينه مثل التكنولوجيا ، ان ننظر للاستراتيجيات الادارية المختلفه على انها تقوم على افتراضات مختلفه عن الدوافع وطبيعة الفرد .

ما نود ان نركز عليه هو ان الاداره لديها تصور معين عن الافراد الذين يعملون معها . وعلى ضوء هذا التصور تبدأ المفاضله والاختيار بين البدائل الاستراتيجيه المختلفه . اذن الاستراتيجيات الدافعيه المختلفه ليست تطور تاريخى انما هى وليده اختلاف وجهة النظر الاداريه الى الفرد والدوافع التى تحفزه للعمل . السؤال الذى يظهر الان هو :

ماهى الافتراضات التى تتبناها الاداره عن الدوافع وطبيعة الافراد والتى تحكم تصرفها الخاص بأختيار استراتيجية دافعية معينه ؟

للاجابه على هذا التساؤل يجب ان نستعرض الدراسه التى قام بها ادجار شين ( Edgar Schein, 1981) .

توصل شين من دراسته للممارسات الاداريه حتى فترة السبعينات الى ان هناك ثلاثة افتراضات رئيسيه عن الفرد العامل . هذه الافتراضات هى :

* الرجل الاقتصادى : Rational or Economic Man

* الرجل الاجتماعى : Social Man

* الرجل الذى يسعى الى تحقيق الذات. Self- Actualiztion Man

## الافتراضات الرئيسيه عن الفرد

| الافتراض | استراتيجية الاداره | العلماء والكتاب |
| --- | --- | --- |
| الرجل الاقتصادى الرشيد | الاداره العلميه | فردريك تيلور |
| الرجل الاجتماعى | العلاقات الانسانيه | التون مايو و رينسيس ليكرت |
| الرجل الذى يسعى الى تحقيق الذات | إثراء الوظيفه وتوسيعها | دوجلاس ماكجروجر وهيرزبرج |

* فإذا اعتقدت الاداره ان الافراد دوافعهم ماديه فانها سوف تقوم بأستخدام استراتيجية تتبع خصائص استراتيجية الاداره العلميه ، الا وهى الحوافز الماليه .

* واذا رأت الاداره ان الافراد دوافعهم اجتماعيه مثل حاجات الحب والانتماء فانها سوف تقوم بأستخدام استرتيجية تتبع خصائص استراتيجية العلاقات الانسانيه.

* واذا اعتقدت الاداره ان الافراد دوافعهم تتعلق بتحقيق الذات ، فإنها سوف تستخدم استراتيجية توسيع وتغنية الوظائف .

غير ان شين كعالم من علماء السيكولوجيه - مدركا للاختلافات الفرديه وأهميتها قد أوضح أن : حاجات الافراد وماسوف يقدمه التنظيم من استراتيجيات لتحقيق رضاهم سوف تختلف من وقت لاخر ومن مكان لاخر تبعا للمواقف الفرديه . لقد وضع شين نموذج رابع للافتراض حول الافراد وهو : الرجل المعقد Complex Man .

السؤال الآن ماهى الاستراتيجيه التى سوف تتبعها الاداره للتعامل مع الرجل المعقد ؟ اقترح شين بضرورة قيام الاداره بتشخيص "Diagnostic" الموقف التنظيمى المعين وكذلك حاجات العاملين قبل اختيار الاستراتيجيه الدافعيه . إذن فى المنظمات الكبيره عندما تقوم الاداره باتباع استراتيجية معينه للدوافع قد تكون غير مرضيه لجميع الافراد . من هنا الخطوره التى تظهر والتى ممكن ان تزيد من حدة الصراع التنظيمى والمشكله الاكبر عندما يختلف المديرون فيما بينهم عن افتراضاتهم عن القوى العامله عندئذ يحدث الصراع بين المديرين انفسهم. لذا فقد يكون من المفضل ان تتبع الاداره خليط من الاستراتيجيات ليتناسب مع طبيعة الافراد وطبيعة الانشطه داخل التنظيم الواحد . التنظيم الصناعى مثلا ممكن ان يطبق خليط من استراتيجيات الاداره العلميه والعلاقات الانسانيه لعمال الانتاج بينما يستخدم استراتيجيه اثراء الوظيفه المهندسين المهنيين والمجموعه الاداريه.

فى العرض السابق لم نجد اهتماما كافيا بمعرفة ردود فعل العمال لاستراتيجية الدافعيه المعينه . فى حين ان العمال قادرون على اتخاذ القرارات والاختيار من بين البدائل وهم غالبا مايفعلون . هذا ما دفع اصحاب نظريات التوقع للتأكيد على ان هذا الجانب من النظريه الدافعيه لم يستوفى حقه من الدراسه بعد. سوف نتعرض فى هذا الجزء المتبقى من هذه الوحده الى نظرية التوقع.

### ٤/٩ نظرية التوقع : Expectancy Theory

يؤكد اصحاب نظرية التوقع على الحقيقه الاساسيه الخاصه بأن الافراد يقومون بعمل إختيارات للسلوك الخاص بهم. وان هذه الاختيارات تتأثر بكيفية رؤيتهم لنتيجة السلوك واذا كان ذو قيمه أم لا لذلك حتى نستطيع ان نتفهم كيف يتصرف الفرد ويأتى

سلوكا معينا؟ وكيف يمكن تشجيعه وحفزه على العمل ؟ يجب علينا اولا ان نتفهم عملية الاختيار التى يقوم بها.

الفرد يقوم بإختيار السلوك الذى سوف يتبعه ويتم ذلك بناء على تقديره لنتيجة هذا السلوك وقيمتها بالنسبه له . هذا الاتجاه فى استراتيجيات الدوافع قد حدد أربعة فروض حول اسباب تصرف الافراد داخل التنظيم.

**أولاً** : السلوك الفردى يتحدد بناء على مزيج من القوى بعضها من داخل الفرد نفسه والاخر من البيئه المحيطه . لذلك فان الافراد المتشابهون يتصرفون بطريقه مختلفه فى المواقف البيئية الغير متشابهة . كما أن الأفراد الغير متشابهون يتصرفون بطريقة مختلفة فى الظروف البيئية المتشابهة.

**ثانياً** : الافراد يتخذون قرارات لتحديد السلوك الذى يتبعونه داخل التنظيم . وذلك بالرغم من وجود بعض القيود على تصرفاتهم داخل التنظيم . لذا فان القرارات الخاصه بكم ينتج الفرد ؟ جوده الانتاج ... الخ تتحدد بواسطة القرارات الفرديه.

**ثالثاً**: الافراد المختلفين لهم حاجات ورغبات مختلفه ويرغبون فى تحقيق اهداف مختلفه.

**رابعاً** : إتخاذ القرارات الفرديه من بين عدة بدائل للسلوك مبنى على ادراك الافراد(تصورهم /توقعهم) بأن السلوك المعين سوف يؤدى الى تحقيق نتائج مرغوبه . اى انهم يختارون السلوك الذى يتوقعون أن يحقق ما يريدون ويتركون السلوك الذى لايحقق هذا .

من الواضح أمامنا الأن ان نظرية التوقع تبحث عن الاسباب قبل التصرف المعين

وبالتالى فمن الضروره أن نتفهم أن:

(١) الفرد يتصرف بطريقة معينه لادراكه انها تحقق نتائج معينه (قيمه معينه) .

(٢) القيمه تتحدد بناء على حاجات الفرد وإدراكاته وبالتالى فان النتائج تكون ذات قيم مختلفه طبقاً للفرد .

(٣) الفرد لديه تصور وادراك عن صعوبة او سهولة تحقيق وتنفيذ التصرف المرغوب . لهذا فإنه مثلا حتى تكون سياسه الحوافز الجيده – فى ضوء النظريه الخاصه بالتوقع – يجب ان تحقق الشروط التاليه:

(١) الفرد يعتقد ان السلوك سوف يؤدى الى ناتج معين .

(٢) الفرد يعتقد أن هذا الناتج ذو قيمه إيجابيه له .

(٣) الفرد يعتقد أنه قادر على الأداء بالمستوى المطلوب .

وبالتالى فأن الحوافز تمثل قوى دافعه للفرد لبذل الجهد . ولكن الامر ليس فقط حوافز ولكن القدره Ability والتى تعكس مستويات المهاره والتدريب . وايضا الطاقه Capacity ايضا عامل هام فى سياسات واستراتيجيات الحوافز . هذا بالاضافه الى عملية التغذيه المرتده التى يقوم بها الفرد لتقييم النتائج المحققه من السلوك المعين .

" ان قيام الفرد بتقييم النتائج التى يحصل عليها من جراء اتباع سلوك معين ومدى تحقيقها لتوقعاته المسبقه سوف يؤثر على كيفية ادراكه واستقباله لمواقف متشابهه فى المستقبل " .

يضاف الى ذلك طبيعة المكافآت التى سوف يتحصل عليها الفرد من اداء العمل بالمستوى المطلوب يجب ان تراعى .

وتتمثل هذه المكافآت فى نوعين :

**(١) مكافآت خارجيه : Extrinsic Rewards**

والتى يمكن تحقيقها من البيئه ، مثلا : من جانب المشرفين ، من الزملاء او نظام المكافآت والاجور الخاص بالتنظيم . وهذه المكافآت قد تكون سلبيه او ايجابيه .

**(٢) مكافآت داخليه : Intrinsic Rewards**

والتى تأتى من داخل الفرد نفسه ، اى ان الرضاء يأتى فقط من أداء العمل فى حد ذاته.

السؤال الآن : كيف يمكن الاستفاده - اذن - من تطبيق نظرية التوقع فى وضع نظام او هيكل المكافآت فى التنظيم ؟

### ٥/٩ تطبيق نظرية التوقع ونظام المكافآت

توضح هذه النظريه ضرورة قيام المدير بدراسة وتحليل احتياجات الافراد وكذلك المكافآت المحتمله التى يمكن ان توفرها البيئة . ذلك ان السلوك الفردى هو ناتج قوى داخل التنظيم وداخل البيئة المحيطه . هذا يتطلب اتباع الخطوات التاليه:

(١) يجب معرفة ماذا يهدف الافراد من العمل .

(٢) يجب على الاداره تحديد انواع السلوك المطلوبه .

"مثلا تحديد ما هو المقصود بأداء جيد .. اذن يجب تحديد مقاييس لهذا"

(٣) يجب ان يكون المستوى المطلوب من الممكن تحقيقه.

(٤) الترابط بين الناتج المرغوب والأداء المرغوب . فإذا كان الفرد يعطى قيم اكبر

للمكافآت الخارجيه فإن على الاداره ان تبنى نظام للمكافآت يحقق هذا النوع من المكافآت .

(٥) قيام الاداره بدراسة وتحليل نظام المكافآت الموضوع والتأكد من عدم تعارضه مع قيم الجماعات الغير رسميه.

(٦) التغييرات فى نظام المكافآت يجب ان تكون كبيره وكافيه لدفع والتحفيز السلوك المناسب.

(٧) المراجعه المستمره لانظمة المكافآت للتأكد من عدالتها.

### ٦/٩ خلاصه :

لقد مثلت نظرية التوقع محاولة جزئيه لتفهم السلوك الانسانى وقد ركزت على اهمية التغذيه المرتده . كما ان النظريات التى عرضناها فى الثلاث وحدات الاخيره تعتبر ايضا تحليلات جزئيه . هذه التحليلات جزئيه لانها نظرت الى المشاكل التنظيميه وتناولتها من وجهات نظر معينه ، واحيانا كان التحليل على مستوى الفرد واحيانا الجماعه . لذا فإن هناك بعض المخاوف من اعتماد استراتيجيات الاداره على هذه التحليلات . لكنه فى رأينا الشخصى أن التحليل والتشخيص الجيد للمواقف من خلال الاطار المرجعى للنظريات الموقفيه من المحتمل ان يجعل امام المدير العصرى فرص افضل لاختيار الاستراتيجيات المناسبه لدفع وتحفيز العاملين للعمل من المديرين الذين سبقوه فى عالم الاداره والتنظيمات .

# الجزء الثالث

# علاقات العمل: الصراع والتغيير


الفصل العاشر : معنى العمل وتطوره .

الفصل الحادى عشر : الفرد والتنظيم الحديث .

الفصل الثانى عشر : علاقات العمل : التعاون - الصراع والتغيير فى البنيان التنظيمى .

# معنى العمل وتطوره

## ١/١٠ مقدمة :

العمل Work هو المكان الذى يتقابل فيه الفرد والتنظيم ، وهو المحور الاساسى لهذه الوحدة الدراسية . هذه الوحدة - اذن - تتناول بالشرح لمكان العمل فى المجتمع التنظيمى المعاصر .

العمل يعنى اكثر من نفقة وجهد يبذل من جانب الفرد فى سبيل الحصول على عائد مادى . فعلى المستوى القومى العمل هو المعنى الحقيقى للمجتمع . العمل ضرورى لانتاج السلع والخدمات والتى على ضوئها يتحقق نظام التبادل الاقتصادى . كما ان طبيعة العمل وكيفية تنظيمه والسيطرة او الرقابة عليه تؤثر بدرجة كبيرة على هيكل وحضارة كل مجتمع .

وعلى مستوى الافراد والجماعات فان العمل أهم جزء فى حياة الانسان وذاته وكينونته ( Everett Hughes 1951 ) .

## ٢/١٠ التفاعل بين العمل والمجتمع :

العمل يحدد ذاتنا فى المجتمع ، مكانتنا ، نمط حياتنا ومستوى معيشتنا . وكما أوضحنا فى الفصل الأول "العمل يحدد كل وجودنا" . وفى نفس الوقت فان هناك تفاعل بين العمل وبين المجتمع بقية أوجه حياتنا . فبينما العمل يحدد نمطنا فى الحياة فان المجتمع - الى درجة ملموسة - يؤثر على توقعاتنا واتجاهاتنا للعمل . كيف يمكن - اذن

- ان نرى وان نقيم العمل المشتق من المجتمع ؟ وبالمثل فإن بيئتنا الاجتماعية والمادية تتأثر بعملنا بشكل أو بأخر.

الى حد كبير فان مقدرتنا على تحديد مكان الفرد فى المجتمع وبناء صورة أو تكوين بعض الدلائل أو المؤشرات عن أفكاره ووجهات النظر الخاصة به تتطور وتتكون من خلال معرفتنا للمركز الذى يشغله فى المجتمع . لذا فإن السؤال الخاص "بماذا يعمل الفرد؟" يصبح من الاهمية بمكان فى تحديد استجابتنا واتجاهاتنا نحو الفرد. العمل - تاريخيا وتقليديا - هو مصدر لتحقيق الذات لكثير من الافراد.وكثيرا ما نجد قديما ان أسماء بعض الافراد قد أقترنت بالعمل نفسه . وهذا يعنى أرتباط الخصائص الفردية بالوظائف نفسها . الحداد - الفران - الشماع كلها أسماء أفراد فى المجتمع وهى تمثل الوظائف التى يقومون بها . وفى انجلترا نجد Baker ، Chandler ، Smith الحداد والفران والشماع وهى أسماء شائعة الاستخدام فى المجتمع الانجليزى.

فى المجتمعات ما بعد الثورة الصناعية وظهور نظام المصنع الحديث والتطورات التكنولوجية بدأت الوظائف تفقد الخصائص الفردية . وهذا ما يؤدى - من وجهة نظر كثير من العلماء الاكاديميين - الى عدم الرضاء وظاهرة الاغتراب الاجتماعى . فى القرن الحالى ارتبط اسم العمل بكل المشاكل الاجتماعية التى نواجهها بكل انواعها بما فيها أيضاً مشكلة عدم المساواة فى المجتمع . * هل هناك - إذن علاقة بين أنشطة العمل والانشطة الاخرى خارج العمل؟

من الموضوعات الهامة التى تهمنا فى دراستنا هو تحديد ماهية العلاقة بين أنشطة العمل والانشطة خارج نطاق العمل. هذا التساؤل يمثل أهمية كبرى فى دراسة وتحليل السلوك الانسانى فى العمل . ويمثل أهمية خاصة للأكاديميين الذين يرغبون فى

دراسة السلوك داخل التنظيمات المعاصرة والمديرين الذين هم على علاقة بالعمل وتواجههم كثير من الموضوعات التنظيمية الهامة مثل التحفيز والدوافع ، المكافات وكيفية الرقابه والسيطرة على قوة العمل . فمثلا فى موضوعات الدافعية دائما تكون المشكلة فى تحليل السلوك الفردى هى معرفة هل مصدر الدوافع موجود فى مكان العمل أو فى المجتمع . وهناك مدخلين يقودان الفكر الاكاديمى فى هذا المجال .

### ١/٢/١٠ مداخل تفسير مصادر السلوك :

هناك مدخلين يحكمان التفسير والحل للمشاكل المتعلقة بمصادر الدوافع والسلوك فى العمل ، وهما مدخل الحتمية ومدخل الفعالية :

**المدخل الاول : الحتمية Determinism**

هذا المدخل ينص على ان سلوك الفرد والتغييرات الاجتماعية والسياسية ...الخ هى ثمرة عوامل لا توجد سلطة للفرد عليها.أى ان العوامل فى الموقف المعين تحدد سلوك الافراد وماهم إلا دمى يتحركون تبعا لهذه العوامل ، وكثيرا ما نسمع العبارة : أنا سوف اعمل كذا اذا الظروف سمحت لى ..

**المدخل الثانى : الفعالية Actionalism**

وهذا المدخل يؤكد على قدرة الفرد على اتخاذ القرارات والاجراءات الفعالة فى تحقيق حاجاته ورغباته . هذا المدخل يؤمن بقدرة الافراد على الاختيار فى كل اجزاء التنظيم وهو ما تسير عليه نظريات الموقفيه .

### ٣/١٠ العمل من منظور تاريخى :

من الخطأ ان نعتقد ان العمل يكون له نفس المعنى فى كل المجتمعات على حد

سواء . ففى كل مجتمع نجد أن للعمل معنى مختلف عن المجتمعات الأخرى . بل اكثر من هذا فان معنى العمل سواء للمجتمع أو الفرد من الممكن ان يكون ناتجا من محددات تاريخيه وثقافيه (Anthony, 1977) .

آلان فوكس Alan Fox أوضح هذه الطبيعة النسبية لقيمة ومعنى العمل فى دراساته السيسولوجية التى قام بها وتوصل منها إلى أن الفرد ليس لديه اتجاه للعمل فطرى أو موروث . الاتجاه للعمل- اذن من وجهة نظر فوكس - هو نتيجة تأثير الاسرة والمؤثرات الاجتماعية المختلفة فى المجتمع الاكبر. وبالتالى فان اتجاه الفردللعمل وماذا يتوقع أو ماذا يريد منه يتم تحديده وتعليمه واكتسابه بواسطة المجتمع. وهكذا نجد أن الاديان والمدارس والجامعات تحاول - فى المجتمع المعين - ان تنمى وتشجع بعض الاتجاهات المعينة للعمل وترفض وتقاوم بعض الاتجاهات الاخرى التى لا ترغب فيها.

لا يعنى - هذا - أن تكوين اتجاهات الافراد عن العمل أمر متروك للصدفة البحتة داخل المجتمع ولكن يرجع الى المجموعة القوية والمسيطرة فى المجتمع والتى اطلق عليها أنتونى اسم النخبة "Elite" والتى تسعى الى تكوين هذا الاتجاه.

لذلك يمكن القول أن قيم العمل مرتبطة بمجموعة معينة من القيم الثقافية والايدلوجية التى تسود المجتمع فى فترة زمنية معينة. ولذلك اذا أردنا دراسة تفسير اتجاهات الفرد للعمل فانه يجب علينا ان ندرك ان :

(١) معنى العمل يمثل مشكلة ثقافية بدرجة أساسية . وان الثقافة تختلف فى تحديد وتفسير دور العمل فى القيم الخاصة بها .

(٢) اذا اردنا دراسة مفهوم الفرد للعمل فيجب ان لا نعتمد على دراسة خبرة الفرد فقط ولكن من الضرورى ان نتفهم أولا أهمية العمل فى المجتمع .

(٣) بينما هناك قيم للعمل أو ما يسمى ايدلوجية للعمل فإنها خاضعة للتحدى. هناك بعض القوى أو الاطراف المتصارعة أو المتنافسة داخل المجتمع قد يسعى كل منها لفرض قيمة الخاصه عن العمل على مفاهيم وقيم الجماعات الاخرى . ومثال ذلك الاختلاف فى قيم العمل بالنسبة للنقابات والادارة فى المجتمعات المتقدمة . وهذا يؤكد مره أخرى على مفهوم التعددية فى النظام الاجتماعى داخل التنظيم .

وهذا يؤكد على مفهوم التعددية داخل المجتمعات والذى أثبتته الدراسات السيسولوجية . غير ان دراسة التطور التاريخى لايدلوجيات العمل المختلفة - كما أوضح آلان فوكس - توضح ان ايدلوجيات ومعانى العمل - آلان - تتأثر الى حد ملموس بالقيم والاتجاهات التى سادت المجتمعات فى الفترات الاولى السابقة . وان معنى العمل فى الازمنة المختلفة يعكس الطرق التى تنظم وتدار وتراقب بها المجتمعات .

### ١/٣/١٠ العمل اداة او وسيلة:

لقد أوضح فوكس أن كثير من الكتاب والعلماء تقبلوا فكرة أن الحضارات القديمة قد أعطت اهتماماً قليلا لفكرة أن للعمل قيمة فى حد ذاته "Intrinsic Value". على العكس فان النظرة للعمل كانت باعتباره أداة أو وسيلة "Instrumental Term" وان قيمة العمل تظهر نتيجة لاهميته للمجتمع والفرد لتوفير الغذاء والاساسيات الضرورية لاستمرار الحياة . وان سيادة هذه الفكرة له بعض الاسس الدينية أو الخرافية . بعض هذه الاساطير أيدت الفكرة الخاصة بالطبقية الاجتماعية وأن النخبة Elite وهم المفكرين والعظماء - يجب ان يتم خدمتهم بواسطة العبيد. وبالتالى فالعبيد يجب أن تقوم بكل الاعمال الضرورية والتى اعتبرت اعمال مهينه وغير كريمة . نحن لانرغب - فى هذه الوحدة - الدخول تفصيلا الى التطور التاريخى لايدلوجيات العمل

والتعرض لأثر الافكار الدينية أو الخرافات والاساطير على تحديد قيم المجتمع والتى أثرت بالتالى على العمل . كل ما نرغب فيه هو ان نحدد أن ايدلوجية العمل ومعناه فى مجتمعنا المعاصر يرجع فى جزء منه الى القيم القديمة التى سادت المجتمعات.

وكما رأينا فان النظرة للعمل كانت تتصف بمفهوم "الاداة أو الوسيلة" . وهذه النظرة مازالت مستمره حتى الان . وهى التى ساعدت كثير من المفكرين والمديرين على الاعتقاد بصحة مفهوم الرجل الاقتصادى . غير ان هذه الفكرة "العمل اداة أو وسيلة" لم تستمر بدون مقاومة أو تحدى من جانب العاملين . وكما اوضحنا– سابقا – فان العمال يحاولون ان يقللوا من سيطرة الادارة وأصحاب الاعمال . وكثيرا من التغيرات الثقافية التى بدأت تحدث فى المجتمعات – خاصة الولايات المتحدة الامريكية – والتى بدأت تتحدى فكرة العمل كوسيلة أو أداة . وبدأت تظهر قيم ثقافية تتحدى سيطرة قيم "الانضباط" والتى نشأت من مفهوم العمل كأداة.ويؤكد هذا ميلز Mills عندما يذكرنا بأنه بينما القيمة الاداتية أو الوسيلة للعمل لها تاريخ وماضى طويل منذ قديم العصور فأنه يوجد داخل المجتمع ، مجموعه من القيم الاخرى التى تؤكد على ان العمل ممكن ان يكون له معنى ودلاله فى حد ذاته وذلك فى حالة توافر بعض الظروف.

### ٢/٣/١٠ العمل ذو قيمة فى حد ذاته:

هذه النظرة تتعادل مع النظرة للاعمال الحرفية . حيث يكون العمل ذو قيمة ومعنى للافراد ويرغبون فى القيام به. وان قيمة العمل تتوقف على درجة الجهد والمهارة التى يبذلها العامل الفرد فى ادائه وتأثير صفاته الفردية على ذلك العمل . وبالتالى فان الوقت الذى يقضيه العامل داخل العمل كنشاط هو وقت ممتع ومرغوب فيه. اذن لا يوجد فصل بين انشطة العمل وانشطة خارج العمل التى قد تكون موجهه الى راحة الفرد ومتعته .

هذه النظرة ترى ان العمل عندئذ لن يؤدى الى شعور العامل بالاغتراب الاجتماعى أو الانعزالية .

وقد يبدو تحقيق صورة الحرفيه للعمل مره اخرى عملية بالغة التعقيد . لكننا نرى ان هذه الصورة للعمل يجب ان تكون هدف لكل من العمال واصحاب الاعمال لتحقيق اهدافهم التى يسعون اليها. لهذا نجد ان اعادة تصميم الوظائف لتوسيعها واثرائها هو محاولة للوصول الى وضع افضل وتصور أحسن لقيمة العمل ومعناه . وان فلسفة ان العمل يصبح فى حد ذاته ممتعا ويوفر التحدى الذى يسعى اليه الافراد (تحقيق الذات) سوف يؤدى الى ولاء وانتماء اكبر من جانب العمال لاصحاب الاعمال .

هكذا نجد ان النظرة التاريخية للعمل - بصورتها المختصرة - تمكننا من التعرف على الجذور التى نشأت واعتمدت عليها نظريات الدافعية المختلفة . والافتراضات التى صاحبت كل منها عن طبيعة دوافع وحاجات الافراد. مثلا نشأة افتراض الرجل الاقتصادى الرشيد وكذلك تحقيق الذات تعكس- لا جدال - قيم وأفكار تاريخية تتراوح بين النظر للعمل على انه اداة أو أنه معنى فى حد ذاته غير ان هذا يؤكد - أيضا - على صعوبة تغيير الاتجاهات المتعلقة بالعمل ، وهذه القضية تواجه المنظمات الحديثة والمعاصرة .

# الفرد والتنظيم الحديث

## ١/١١ مقدمه :

أوضحت الدراسه التى قمنا بها حتى الان أن هناك مفهومين أو معنيين متداخلين للعمل . المعنى الاول : العمل كتعبير عن طموحات الفرد . والمعنى الثانى : العمل كوسيله للمعيشه فى أجواء وظروف غالبا ما تكون غير سعيده أو إنعزاليه . التساؤل الخاص بماذا يكون معنى العمل والى أى مدى يجب أو - ربما - يعاد تصميمه ليسمح بالتطور الكامل للطموحات الفرديه ما يزال هو المفتاح الاساسى والاكثر أهميه فى الدراسات المعاصره . ذلك أن شكل العمل وتصميمه يصبح الاساس لتحقيق الكفاءه والفعاليه للتنظيمات المعاصره . فيما يلى عرض لاهم المداخل المستخدمه لدراسه العمل : المدخل الكلى للحاجات ومدخل الاتجاهات للعمل .

## ٢/١١ المدخل الكلى للحاجات : The Universal Needs Approach

فى الفصول السابقه التى تناولنا فيها الدافعيه أوضحنا طبيعه الهيكل الاساسى لنظرية تحقيق الذات حيث إحتياجات الفرد ممكن ان تمثل وتوضع فى شكل هرمى ، وتمثل القمه حاجات تحقيق الذات التى لو أتم تحقيقها الفرد فسوف يصبح أكثر اطمئنانا وشبعا وبالتالى يستطيع التعبير عن نفسه بدون عوائق أو قيود . وهذا من المحتمل أن يؤدى الى إحداث نوع من التأثير التعاونى "Synergistic Effect" . ذلك ان تحسين حاله العامل والإهتمام سوف يؤدى الى توفير المناخ المناسب لعمل التنظيم

بشكل فعال ، وأن الارباح والمكافآت الناتجه سوف تحقق مصلحه كلا من العامل والمدير في نفس الوقت . وهذا - بدوره - يؤدى لدرجات أعلى من الرضاء وهكذا على التوالى .

سايلس وإستراس (١٩٦٦) أوضحا ان الرضاء عن العمل هام لأن :

(١) الافراد ترغب فى تحقيق ذاتها .

(٢) الافراد الذين لم يحققوا الرضاء عن العمل لن يصلوا أبدا الى حاله النضج السيكولوجى .

(٣) الافراد الذين فشلوا فى تحقيق الرضاء عن العمل سوف يصابون بالاحباط .

(٤) العمل أساس لحياة الفرد .

(٥) الافراد بدون عمل غير سعداء . وأن هناك رغبه من جانب الافراد للعمل حتى ولو كانوا فى غير حاجه اليه .

(٦) عدم وجود الاعمال التى فيها تحدى يؤدى الى انخفاض الصحه العقلية .

(٧) نقص الرضاء عن العمل والاغتراب الاجتماعى نتيجه للعمل يؤديان الى انخفاض الروح المعنويه ، إنتاجيه أقل ومجتمع غير صحى .

ان الافتراض الاساسى الذى قام عليه هذا المدخل - المدخل الكلى للحاجات هو: تنظيم العمل هو المكان الاساسى فى المجتمع الذى يشبع فيه الفرد كل حاجاته ، والافتراض الثانى لهذا النموذج هو العمل هو متعه الحياه الاساسيه للفرد .

اى ان العمل هو متعه الحياه الاساسيه للعامل وان تنظيم العمل هو المكان الذى يحقق للفرد أشباعاته المختلفه فان حدث له احباط فى العمل فإن ذلك ينعكس عليه سلبا ومن ثم على التنظيم والمجتمع نفسه .

هذا المدخل - تحقيق الذات - يتطلب بالضرورة تغيير جذرى فى طبيعة التنظيم البيروقراطى حيث أن التوسع فى تطبيق مبدأ تقسيم العمل والعلاقات الرسمية تجعل الفرد يشعر بالاغتراب داخل التنظيم وبالتالى لن يستطيع التعبير عن نفسه . فى الوقت الذى يعتبر التنظيم على أساس المستويات ، حلقات الجودة والمشاركة كلها ومعطلة لاحتياجاته الاساسية فى التنظيم البيروقراطى

غير ان هناك بعض الانتقادات التى وجهت إلى هذا المدخل

١ - حاجات الافراد ليست واحده وبالتالى فماقد يوافق عليه البعض قد يرفضه البعض الاخر .

٢ - افتراض عدم وجود منافسه أو صراع داخل التنظيم وان التجانس موجود داخل التنظيم .

٣ - النظر إلى التنظيم نظره النظام المغلق بمعنى ان الحاجات والدوافع تظهر تتحقق وتشبع من خلال التنظيم .

وعندما بدا هذا المدخل يضعف وتوهن قوته ظهر مدخل آخر بديل للدافعيه .

## ٣/١١ مدخل الإتجاهات للعمل :

## The Orientation to Work Approach

هذا المدخل يمثل مجموعه الإتجاهات والقيم التى يحملها الفرد - عامل أو مدير - معه إلى العمل . ويمكن ان يرى على انه تصحيح للمدخل السابق حيث انه يفترض وجود تباين فى القيم والإتجاهات التى يحملها الإفراد معهم إلى مكان العمل .

ويوضح هذا المدخل ان السلوك داخل التنظيم لايمكن أن يفهم أو يحلل بدون

الاهتمام بالعوامل الخارجيه عن التنظيم . دراسه جولدثورب فى لوتون اثبتت ان إتجاهات العمال إلى العمل كانت مستقله عن موقع العمل . لذا فإن البحث يجب ان يتم عن مصادر خارجيه عن مكان العمل ولكنها تؤثر على إتجاهات وقيم الافراد تجاه العمل . وبالتالى فإن مدخل تحقيق الذات لا يمكن قبوله فى هذه الحاله .

هذا يؤكد على أن الافراد قبل الالتحاق بالعمل فى التنظيم المعين يكون لديهم إتجاهات وقيم معينه تجاهه . مثلا قد يكون الفرد على إستعداد للعمل فى ظروف مثلا عاليه الضوضاء وفى درجه حراره عاليه أومنخفضه وذلك فى مقابل الاجر الاعلى لأن ذلك هو هدفه من العمل . وبالتالى فإن إتجاهه المسبق عن العمل وهدفه الذى يسعى اليه قد أثرا على سلوكه داخل التنظيم .

هذا المدخل قد أوضح أهميه الاختلافات والتباين بين حاجات الافراد وتوقعاتهم من العمل . وهذا التباين يعتبر إلى - حد ما - مكتسب من البيئه الاجتماعيه . ولذلك تجد بعض الأفراد ومن خلفية اجتماعية واحدة يشتركون فى اتجاهات وقيم معينة للعمل.

السؤال الآن هو هل يمكن تصنيف الإتجاهات والقيم الخاصه بالافراد تجاه العمل إلى مجموعات يمكن دراستها وتحليلها .

### ١/٣/١١ الانواع الرئيسيه لإتجاهات الافراد إلى العمل :

توجد ثلاثه انواع رئيسيه لإتجاهات الافراد إلى العمل قد أوضحتها الدراسات السسيولوجيه المعاصره وهى :

أولاً : الإتجاه الذى ينظر إلى العمل على انه وسيله أو أداه للحصول على دخل أو عائد يمكن الفرد العامل من توفير كل إحتياجاته اللازمه للحياه خارج العمل . هذا

الإتجاه الى العمل يجعل صاحبه على علاقه حسابيه بالعمل والتنظيم . وبالتالى فإنه لايسعى الى المشاركه ويستطيع الفرد صاحب هذا الإتجاه ان يفرق جيدا بين أنشطه العمل والأنشطه خارج العمل لهذا فإن العمل وسيله لاشباع حاجات خارج العمل والعلاقه حسابيه ماديه كما أن هناك فصل واضح بين انشطه العمل وانشطه خارج العمل هنا تصبح الحوافز الماديه هى الاساس الجيد لضمان مشاركه وولاء العمال الذين يحملون هذه الإتجاهات نحو العمل والتنظيم . وعامه فإن هذا الإتجاه يطلق عليه اصطلاح "Instrumental "

**ثانيا:** الإتجاه الذى ينظر إلى العمل كمهنة أو وظيفه مستقبليه . وبالتالى فإن الفرد الذى يحمل هذا الإتجاه لا يتأخر عن خدمة التنظيم من أجل الاستمراريه وتحقيق الهدف الذى يسعى إليه . وتكون مشاركه هذا الفرد فى العمل والتنظيم مشاركه ايجابيه ولا يفرق بين أنشطة العمل وأنشطة خارج العمل . ويصطلح على تسميه هذا الإتجاه "Bureacratic" .

**ثالثا:** الإتجاه الذى يمارس العمل كنشاط جماعى . والذى يجعل الفرد يرغب فى الالتصاق أو التماسك مع التنظيم أو جماعه العمل كمصدر للقوه . ويجد فى الانشطه الاجتماعيه المشتركه فى العمل المتعه التى يسعى اليها ويرغب فى تحقيقها ويستخدم اصطلاح "Solidaristic" لوصف هذا الإتجاه نحو العمل .. هذا المدخل للحاجات والدوافع الانسانيه قد أدى إلى : إلغاء الحدود بين التنظيم والبيئه المحيطه به وبالتالى فالتنظيم نظام مفتوح وليس مغلق . كما أوضح ان إتجاهات الافراد نحو العمل تتأثر – إلى درجه معينه – بعوامل خاصه بحياه الفرد قبل التحاقه بالعمل فى التنظيم المعين . مثلا الفرد فى مقتبل حياته عليه التزامات عائليه ومن ممكن ان يكون إتجاهه للعمل اقتصادى اكثر من فرد آخر اكبر عمراً وليس فى مثل هذا الاحتياج . كما اوضح هذا

المدخل أيضا أهميه تأثير الأسره والمجتمع على إتجاهات الأفراد نحو العمل وبالتالى [illegible]

على العلاقه بين الفرد والتنظيم [illegible] والأكثر من هذا فإن هذا المدخل قد أكد على افتراض

الرجل [illegible] وأن الأفراد سوف يكون لهم إتجاهات مختلفه تجاه العمل والتنظيم وهذه

الإتجاهات تتأثر بالعوامل البيئيه والتكنولوجيه والثقافيه وعوامل أخرى.

[illegible] النظريه والتطبيق [illegible]

قد يبدو أن مناقشتنا لموضوع إتجاهات الأفراد نحو العمل ليست على علاقه بموضوع إداره الموارد البشريه ، ولكن الحقيقه غير ذلك . فلقد أثرت الكتابات السلوكيه الحديثه ( [illegible] ) تأثيرا كبيرا على التراث الخاص بالمواقع [illegible] الإداره [illegible] لديها الآن فكره واضحه إلى حد كبير عن الأشكال البديله لتصميم [illegible] البيئه [illegible] لتتناسب مع المواقف المختلفه . مبدأ تحقيق الذات قد شد انتباه الإداره إلى [illegible]

التنظيم [illegible] وذلك لضمان تحقيق درجه عاليه من ولاء العاملين للتنظيم . غير ان

نتائج [illegible] الحذر من تطبيق هذا المبدأ على عموميته [illegible]

العمال [illegible] تقوم به الإداره بشكل عكسى [illegible] من تطبيقه [illegible]

للعمال الذين يرغبون فى العمل [illegible] خارج العمل فإن إثراء

الوظيفه وتغنيتها يعتبر عاملا [illegible]

[illegible] من التوسع فى تطبيق مفهوم تحقيق الذات حيث أوضحت [illegible]

العاملين [illegible] كما أن [illegible] استراتيجيه معينه للدوافع فى تنظيم ما

بنجاح [illegible] تطبيقها فى مكان آخر [illegible] النجاح الذى حققته قبل ذلك [illegible]

فإن دراسه إتجاهات الأفراد نحو العمل تعتبر من الأمور الهامه لضمان إداره سليمه للموارد [illegible]

البشريه . كما أن تفهم الإداره لاتجاهات العمال يساعد الإداره على تحديد الاستراتيجيه الدافعيه السليمه والتى تتناسب مع أهداف العمال واتجاهاتهم وأن تجاهل اتجاهات العمال للعمل لا يضمن تطبيق سليم للدوافع ووسائل التحفيز المختلفه ولاشك أن نجاح تطبيق استراتيجيه معينه فى تنظيم لايعنى نجاحها اذا طبقت فى تنظيم آخر .

## ٥/١١ المدخل السياسى لدراسه التنظيم :

ومن المداخل السياسيه لدراسه التنظيمات يمكن أن ينظر إليه على أنه ذلك المدخل الذى يشير إلى المنافسه والمنازعه بين أطراف مختلفه داخل التنظيم من أجل المناصب أو الموارد المحدوده التى يتم توزيعها (مثلاً المكانه والترقيه ... الخ) وهو بالتالى يختلف عن مفهوم مدخل الوحده والتكامل فى التنظيم ، والمداخل السياسيه للتنظيم تهتم بصفه خاصه بالسؤال الخاص بعلاقات القوه داخل وخارج التنظيم .

من الذى يحصل على ماذا؟ ومتى؟ وكيف ؟ السياسه تصف موقف حكم والذى فيه هؤلاء الذين لديهم الحق فى الحكم – من الممكن – ان يتخذوا قرارات توزيع الموارد الى المجموعات المتعدده والتى تتنافس لضمان الحصول على اكبر قدر من هذا التوزيع . هذا المدخل ينطبق على المستوى الحكومى فى المجتمعات . ومع ذلك – فقد يكون من المفيد – النظر للتنظيم على انه يحتوى على نظام سياسى داخلى يعكس النظام السياسى على مستوى الدوله . وفى الوقت المعاصر ينادى كثير من الأكاديميين بتطبيق المدخل السياسى على التنظيمات للدراسه وتحليل الممارسات الاداريه والفعليه . وهناك بعض العوامل التى تؤيد هذه الرغبه وتساعد على هذا الإتجاه . هذه العوامل هى :

### ١/٥/١١ العوامل المؤيده لتطبيق المدخل السياسى فى دراسه التنظيم :

(١) الدوله - وليست كما كانت فى المفهوم التقليدى لعلماء السياسه - لم تعد تمثل مؤسسه مستقلة تتحمل كافه المسئوليات وحدها عن توزيع القيم الاجتماعيه ، خاصه بعد زياده استقلاليه القطاع العام والخاص والرغبه فى تحمل والمشاركه فى وظائف الدوله والتى كانت مسئوليتها فقط .

(٢) نمو الوعى والادراك الخاص بأن طبيعه وظروف العمل داخل التنظيم تكون مشابهه تماما لما يحدث على مستوى النظام السياسى خارج التنظيم ويتطلب بالضروره إستخدام نفس طرق التحليل والدراسه . التساؤلات الخاصه بـ "السلطه" "الديمقراطيه" ،"الشرعيه" ، "المشاركه "على سبيل المثال تثير كثير من المشاكل ليست فقط على مستوى الدوله ولكن داخل التنظيمات ايضا .

(٣) تزايد الإتجاه بين محللى النظم إلى عدم الصبر على إفتراض ان التنظيمات تمثل الوحده والتجانس والتعاون لتحقيق أهداف معينه متفق عليها ، ورغبتهم على التاكيد على المدخل الكلى للصراع التنظيمى .

اعتماداً على المدخل السياسى للتنظيم والعناصر التى يعتمد عليها والتى تركز على وجود الصراع والمنافسه داخل التنظيم توصل بعض العلماء أمثال سيرتس ومارش Cyerts and March وكذلك ستراس Strauss إلى بعض النتائج الهامه التاليه :

## نتائج تطبيق المدخل السياسى للتنظيم

* من الخطأ النظر إلى التنظيم على انه يمثل نظام آمر والذى يمكن للإداره أن تصدر الاوامر والقرارات وتكون مقبوله من جانب المرءوسين بدون مناقشه ويتم تنفيذها اتوماتيكيا .

* كل مبادىء التنظيم : الأهداف ، الهيكل .. الخ ليست معطيات ولكن يجب المساومه من أجلها .

* التعاون والانتظام داخل التنظيم يتحققان كنتيجه لعمليه المساومه والمفاوضه .

التحليل السياسى لتنظيمات أثار الشك فى بعض الاستراتيجيات التى تتبعها الإداره فى محاوله الاستفاده من التغيرات التكنولوجيه والاجتماعيه حيث ان هذا التغيير - لاشك - سوف يجد مقاومه من جانب الاطراف والافراد الذين يجدونه مهدداً لمصالحهم . كما انه سوف يجد تأييد من المجموعات التى سوف تستفيد من هذه التغييرات الجديده . إن اعتناق الإداره المدخل الكلى وافتراض التعاون والمصلحه المشتركه لن يحقق لها القدره على التغيير والتكيف مع الظروف المحيطه.

إن الإداره ليس عملها الجانب الفنى فقط ولكن الاهم والاصعب أنها تعمل كحلال للمنازعات ، مقامر ومشارك فعال - بنفسها - فى لعبه القوه داخل التنظيم . أن الإداره مثل السياسه مهمتها حل وتقليل الاختلافات والمنازعات وبالقطع فإن هذا العمل ليس بالسهل اليسير ، وله كثير من المشاكل . بعض المجموعات سوف يكون لها أولويه على غيرها وهذا سوف يؤدى إلى عدم إرضاء المجموعات الاخرى . فى الوحده التاليه سوف نتناول بالتفصيل العلاقه بين القوه والسياسه والتغيير التنظيمى .

### ٢/٥/١١ العمل يعكس علاقات القوه مع التنظيمات الخارجيه :

يجب النظر إلى العمل على أنه مرآه عاكسه لطبيعه علاقات القوه مع التنظيمات خارج التنظيم . فبينما عمليه توزيع وتصميم العمل - داخل التنظيم- تكون متصله بالنظام السياسى الداخلى للتنظيم ، وهى فى نفس الوقت تعكس عناصر النظام

[illegible] *كيف

يعكس العمل علاقات القوه مع التنظيمات الخارجيه ؟

(١) [illegible] التنظيم

يعني أن الافراد عندما يدخلون في علاقات مع العمليه الانتاجيه فإنهم يشاركون [illegible]

العمليه السياسيه والتي منها تنشأ هياكل للسيطره والخضوع . وبالتالي فإن تصميم

العمل والقيم التي يحث عليها يتوقف على نجاح مجموعات معينه قويه في فرض وجهات

نظرهم على بقيه التنظيم . وحقيقه فإن الإداره بالتاكيد لها دور أساسي في هذه العمليه

(٢) [illegible]

[illegible]

التنظيم وإدارته على [illegible]

التنظيم على أنه نظام مغلق وبالتالي تجاهل المجتمع الاكبر المحيط به

[illegible]

[illegible]

(٣) العمل ليس نشاط محايد – كما أوضح الآن فوكس – حيث أن القيم والتفضيلات التى تؤثر على التنظيم والتصميم للعمل تكون نتيجة لمعنى العمل وقيمه ، والذى تحمله معها المجموعات المسيطرة والتى لديها القوه على فرضه على التنظيم ؛ لذلك فمن المتوقع – اذن – [illegible] ان تفرض قيمها على التنظيم الاجتماعي للعمل . بداهة فإن الشعور بأن العمل رتيب ، يبعث على السأم ومخطط . . . الخ كلها تعبيرات تدل على الصراع في المصالح بين من يملك ويدير ويصمم تنظيم العمل وبين الذين يقومون بتنفيذ الأعمال ويستخدمون التكنولوجيا

فى التنظيم .

لذا فإن التحليل التنظيمى يجب ان يأخذ فى الاعتبار المصالح المتعارضه داخل التنظيم ويجب ان يتعرف على علاقات القوه واطراف اللعبه السياسيه حتى يكون واقعيا.

وان الافتراض بصحه مدخل تحقيق الذات – والذى يفترض التجانس والتعاون والتكامل – يبدو غير حقيقى وغير واقعى . كما ان نقص وندره الموارد والتى تمثل أحد حقائق التنظيمات المعاصره – لاشك – من انه يسرع من عمليات الصراع والانشطه السياسيه داخل التنظيمات . يتبقى نقطه أساسيه تتعلق بالعمل وهى الخاصه بمبدأ العداله والحق – وهذه سوف تناقش فى وحدات أخرى . ولكن ينبغى ان نوضح هنا انها قد اضافت بعدا معنويا جديدا للتحليل التنظيمى .

# علاقات العمل: التعاون - الصراع والتغيير فى البنيان التنظيمى

## ١/١٢ مقدمة :

فى وصف التنظيم ذكر توم بيـرنز Tom Burns (1973) - وهو يمثل أحـد الكتاب الاوائل والمعروفين فى نظرية التنظيم - ان التنظيمات تمثل أنظمه تعاونية ولكنها فى نفس الوقت أماكن تتنافس فيها الافراد لإحراز التقدم . لذا فإن اعضـاء التنظيم المعين - فى نفس الوقت - الذى هم فيه اعضاء تعاونيين فإنهم يتنافسون للحصول على المكافآت المادية للمنافسة الناجحة مع بعضـهم البعض . أننا نستخدم هذه العبارة فى بداية هذا الفصل من الكتاب لنعبر عن الفكرة القـوية والتى حـاولنا فى كل الفصـول السابقة ان نوضحـها بشكل غير مباشر وضمنى والتى يجب ان نبرزها بوضوح تام الآن وهى أن التنظيمات تمثل كينونات جدلية . ذلك انه يوجد قوى داخل هذه التنظيمات تؤدى الى عدم الاتفـاق والتمزق وهذه العوامل قد تم تجاهلها لوقت طويل من جـانب المديرين والأكـاديميين والآخرين . لذا فإنهم قـد أهملوا العوامل التى تؤدى الى حـدوث الصـراع داخل التنظيم .

بالنسبـة للاكاديميـين فإن هناك عاملين كانا لهما الأثر فى هذا التجاهل : العامل الاول هو أن الاعمـال الأولية من علم النفس الصناعى والاجتماعى والتى كانت مبنيه على اسـاس انه لايوجد تعـارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم . العـامل الثـانى وهو أن كتاب العـلاقات الصـناعيـة قد ركـزوا فى كتـاباتهم على طرق ووسـائل حل الصـراعـات التنظيمية وتجاهلوا البحث عن الاسباب التى تؤدى الى هذه الصـراعات . ويشهد تاريخنا

المعاصر - على الأقل في المملكة المتحدة - ان رجال السياسة يطلبون بل ويرجون من العمال والادارة أن يجلسا معا كجزء من الفريق المنتصر وان يهملوا أو يقضوا على كل الافكار التي كانت من وراء تقسيمهم وتشتيتهم الى مجموعتين ان الاعتراف بالطبيعة الجدلية للتنظيم - بينما هي تتعارض مع وجهة النظر القائلة بأن كل اعضاء التنظيم يجب ان يتحدوا معا - فهي على الاقل تلقى الضوء على الصعوبات التي تواجه الادارة في محاولة الوصول الى تنظيم خالي من الصراعات .

ونحن هنا نحاول ان ندرس كيفية ايجاد التوائم بين التعاون والصراع . التعاون ليس المعنى أو المفهوم العكسي للصراع ، بمعنى أن وجود أحدهما لا يقضي على الثاني . وبصورة أخرى نحن نحاول توضيح كيفية الوصول الى تحقيق التعاون والصراع معا، وهنا يصبح البحث عن طرق تحقيق هذا هو الأهم والمفيد للتنظيمات .

## ٢/١٢ الصراع التنظيمي :

١/٢/١٢ : يعرف الصراع التنظيمي بانه فكرة القتال أو المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ . هذا يعني ان الصراع يوضح فكرة التعددية داخل التنظيمات المعاصرة . هذا التعدد - وعلى عكس المفهوم الكلي للحاجات - يؤكد بوجود عديد من القيم والاتجاهات والأهداف داخل التنظيم الواحد والتي تؤدي الى حدوث الصراع داخل التنظيم . السؤال الآن كيف يتم الصراع اذن ؟ الأمر لا شك يحتاج الى القوة . لهذا فإن الصراع يرتبط ارتباطا وثيقا بفكرة القوة . وكيف ان هذه القوة موزعه داخل التنظيم بين المجموعات المختلفة . كما ان رغبة الادارة في التغيير والتطوير لمواجهة التطورات الحديثة وظروف البيئة المتغيرة سوف يكون - ايضا - على علاقة بموضوع الصراع . ذلك ان التغيير قد يقاوم من جانب بعض المجموعات بينما

يتم قبوله من جانب [illegible] تتعارض مع قيمها واتجاهاتها . لذا فإن الصراع التنظيمى يحتاج الى إدارة سليمه وسيطرة مقبوله اذا اراد التنظيم ان يحقق الأهداف التى من المفترض انه قام من أجل تحقيقها فى بادىء الامر .

الصراع من الموضوعات المعقده وكثيرة التشابك . قد تكون نقطة بداية معقوله ومناسبة – لتناول هذا الموضوع – ان نبدأ بما أوضحة الدريدج (Eldridge, 1973) من ان وسائل التعبير عن الصراع متعددة بطريقة الانسان وبراعته فى التعبير . وهى بالتالى عديدة ومتنوعه . كما ان الصراع – قد يحدث على المستوى الافراد ومن المحتمل ان يكون على مستوى التنظيم نفسه . هذا التنوع فى اشكال الصراع – اذن – يحتاج الى تصنيف . أحد المداخل لتصنيف أشكال الصراع هو: الصراع الذى يتم التعبير عنه فى شكل المساومات الجماعية وإطارها المتعارف عليه . الصراع الناشىء عن العلاقات الشخصية أو العلاقات الانسانية . غير أننا نلاحظ على هذا التقسيم أن : هناك إتجاه الى اعتبار بعض طرق التعبير عن الصراع مقبوله ومثال ذلك المساومات الجماعية . أما غيرها من اشكال وطرق التعبير فهى غير مقبولة أو يعتبرها البعض غير قانونية أو غير شرعية . غير أنه يجب أن لا يفرض تصنيف معين للصراع أى قيود على بعض التعبيرات أو الاشكال المستخدمة فى الصراع . ونجد أيضا ان انواع التصرفات أو الافعال قد تعنى حاجات أو معانى متعددة عند المشاركين فى الأوقات والاماكن المختلفة . مع أن هذه التصرفات أو الافعال – فى الغالب – لها نفس المعنى أو المفهوم . مثلا التخريب sabotage يعتبر نوع من انواع التعبيرات أو الاشكال المستخدمه فى الصراع لكن من الممكن ان يكون له معانى متعددة ومختلفة :

* فقد يكون نتيجة للإحباط .

* فقد يكون تصرف جماعى غير رسمى لجعل العمل أيسر وأسهل .

* فقد يكون لتعديل العلاقة بين الاجور وكمية العمل المبذول .

* فقد يكون تصرف اجرامى .

لذلك فإن دراستنا للصراع يجب أن تركز على ضرورة تفهم ومعرفة الأسباب حيث إن طبيعة الصراع أهم من البحث عن مدى مشروعيته .

ان التحليل والدراسة التى قام بها سيريل سوفر Cyril Sofer اوضحت الحقائق التاليه عن الصراع :

* لا يمكن تفادى الصراع فهو جزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية وفى داخل البنيان التنظيمى .

* يجب النظر الى التنظيم على أنه نظام سياسى مصغر لما هو على مستوى الدولة .

* الصراع ينشأ - ولو جزئيا - من الدفاع أو التقدم فى المصالح الشخصية وفى ظل الموارد المحددة والتى تشتمل على الاموال ، القوة والمكانه .

* يتزايد الصراع ويصبح اكثر وضوحا فى أوقات التغيير التنظيمى - حيث تكون هناك مقاومه للتغيير .

* الصراع التنظيمى ينشأ من :

- الفروق والاختلافات الفردية واختلاف الشخصية .

- مصادر هيكلية .

* امثلة المصادر الهيكلية .

- كلما زادت درجة التعقد فى التنظيمات الحديثة كلما حدث إختلافات وتبايناً بين جنباته . وبالتالى نجد أن كل نظام فرعى داخلى يتجه الى تنمية اهدافه الجزئيه الخاصة به .

- الصراع الناشىء بين التنفيذيين والاستشاريين ، وذلك عندما يستعين التنظيم بمجموعة من الخبراء فى شئون الموارد البشرية ويعطيهم حرية ومرونه اكبر فى العمل . وهذا غالباً يقابل بالرفض من جانب التنفيذيون .

- العلاقات التبادليه بين اعضاء التنظيم . التنظيم قائم على وجود علاقات تبادلية بين اعضائه . اذا كان التبادل من وجهة نظر بعض الأفراد غير مرض فإن هذا يؤدى الى التعارض والصراع .

لذلك فإنه يمكن القول أن النسيج التنظيمى يحتوى على صراع إحتمالى كامن ومستتر . وان مصادر الصراع الكامنه والمستترة تشتمل على :

- المنافسة على الموارد المحدوده .
- سعى الأفراد للاستقلالية (من خلال الهيكل التنظيمى القائم) .
- التباين فى أهداف الانظمه الفرعية .

أوضحت النتائج التى توصل اليها لويس بوندى (Lewis Pondy, 1967) أنه حتى وإن كانت الظروف المؤدية الى الصراع غائبه فإن الصراع موجود وحاضر . لذلك فإن إدراك الظروف التى تؤدى الى الصراع لا يؤدى الى الصراع حتى يتم الوصول الى مستوى معين من التهديد . والذى عنده يظهر الصراع .

هذا يعنى بوضوح أن إدراك الصراع أمر هام بالنسبة للإدارة . وبالتالى فإن عليها تجنب أو التقليل من الاسباب التى تؤدى الى حدوثه . ويوضح ايضا ان الصراع قد يتحول من أدراك الى واقع . وذلك عندما تصل الامور الى الذروة – من وجهة نظر – المشتركين فى الصراع . عندئذ يأخذ الصراع اشكالا عديدة من السلوك . الصراع فى شكله الاقل تطرفا قد يأخذ شكل سلوك عدائى . والصراع فى شكله الاكثر تطرفا قد يأخذ مثلا شكل التدمير والتخريب .

فى التنظيمات الاكراهية نجد أن الشعور بالانعزاليه ممكن أن يؤدى الى الاسراع من التصرفات العنيفه . وإضرابات السجون – على سبيل المثال – تنشأ من زيادة درجة الانضباط . الباحثين فى تجارب هاثورن اكتشفوا ان فشل العمال المتمردين فى الالتزام مع معايير الجماعة قد يؤدى الى حدوث جميع الاشكال الخاصة بالجزاءات بدءاً من التلميحات الى استخدام القوة البدنية .

***٢/٢/١٢ الصراع ليس قاصرا على العلاقة بين الادارة والعاملين الصراع قد ينشأ بين العمال فى مواقف معينه .***

ومثال ذلك التنافس بين اعضاء النقابات المختلفة داخل التنظيم الواحد . التنافس الداخلى بين النقابات الامريكية فى صناعة الشحن انتهى بموت بعض المشاركين . والصراع قد يكون بين الادارة والادارة . الدراسات الخاصة باتخـ القرارات الادارية أوضحت الصراع القائم بين المركز الرئيسى وبين الفروع ووجود عمليات المساومه والمفاوضة كما أن هناك . الصراع الخاص بالاهداف والادوار . وذلك عندما تكون الاهداف غير واضحه أو متداخله وعندما يكون التخطيط الادارى غير كافى . كل هذا يؤدى الى غموض وعدم وضوح يستغل من جانب الجماعات المعارضة

فى كل المواقع الهرم التنظيمى ، وهذا ما يسمى صراع الأهداف . كما يجب أن نلاحظ أن صراع الدور يتصل بمشكلة الأهداف الغير محددة . وذلك عندما تكون الأدوار غير محددة أو غير ممكنه . وقد ينتج ذلك من التداخل أو الإزدواجيه فى السلطة. من المحتمل ظهور هذا النوع من الصراع فى التنظيمات الشبكية والسابق الاشارة اليها كما أن هناك . الصراع بالنسبة للأهداف والايدلوجيات .

وذلك عندما تتداخل مجموعتين أو اكثر ولكن لكل منهم أهداف أو معايير وأولويات مختلفة . هذا يؤدى الى حدوث الصراع . ولا شك ان المناولة والادارة السليمه للصراع والبحث عن الاسباب المؤدية اليه تؤدى الى توفير روح التعاون والتجانس والتى يستطيع بها التنظيم المعين تحقيق أهدافه . كما ان - وبنفس درجة الاهمية - فإن نوع وكيفية مناولة الصراع لها اهمية كبيرة فى الصراع المستقبلى . اذا تم ضغط الصراع أو لم يتم علاجه كاملا فإنه سوف يتجمع ويتراكم فى اشكال جديدة خطيرة .

السؤال الآن هو ما هى العلاقة بين التغيير والصراع ؟ هذا ما سنتناوله فى الجزء التالى :

## ٣/١٢ التغيير والصراع

أجمع الكثير من الكتاب على ان العصر الحالى الذى نحياه هو عصر التغيير ويتطلب هذا من الادارة - كما ذكر بيتر دراكر Peter Drucker ( والذى يعتبر من أعمدة الكتاب للادارة الحديثة ) - أن تتعلم ان تعمل فى اوقات التغيرات وعدم الثبات . وبينما تأثير هذا التغيير قد تم الاحساس به بدرجات متفاوته من جانب التنظيمات ، الا ان هذا لا يقلل من أهمية التغيير فى عالمنا المعاصر . لويس جن Lewis Gunn أوضح المصادر المختلفة للتغيير كما يلى : (أنظر الشكل رقم (١٢)

**١/٣/١٢ المصادر المختلفة للتغيير :**

* العوامل الديموجرافيه :

زيادة السكان وتغيير التوزيع (المساحة ، العمر ، الجنس ... الخ)

* العوامل الاجتماعية :

التغيير فى هيكل الطبقات الاجتماعية ، المناطق الحضارية والغير حضارية .

* العوامل الثقافية :

التغيير فى الاتجاهات ، القيم ، التوقعات ... الخ .

* العوامل الاقتصادية :

التضخم ، معدلات النمو الاقتصادى ، الرواج والكساد .

* العوامل الخاصة بالمصادر :اكتشاف مصادر جديدة ، التناقص النسبى فى بعض المصادر المتاحه .

* العوامل الحكومية :

التغيير المتعمد فى السياسات وما يستتبعه من تغيير فى القوانين والتشريعات ، وبصفه عامه فإن التصرفات والقرارات الحكومية أصبحت غير مؤكدة وصعب التنبؤ بها الأن مقارنة بما كان يحدث قديماً .

* العوامل السياسية :

ظهور مجموعات جديدة (مثل مجموعات المستهلكين أو مجموعات حقوق المدنيين)

أو زيادة المجموعات الموجودة من النقابات .

* العوامل التكنولوجية :

مصادر جديدة للطاقه ، منتجات جديدة ، التحسين الكبير فى طرق المواصلات والاتصالات.

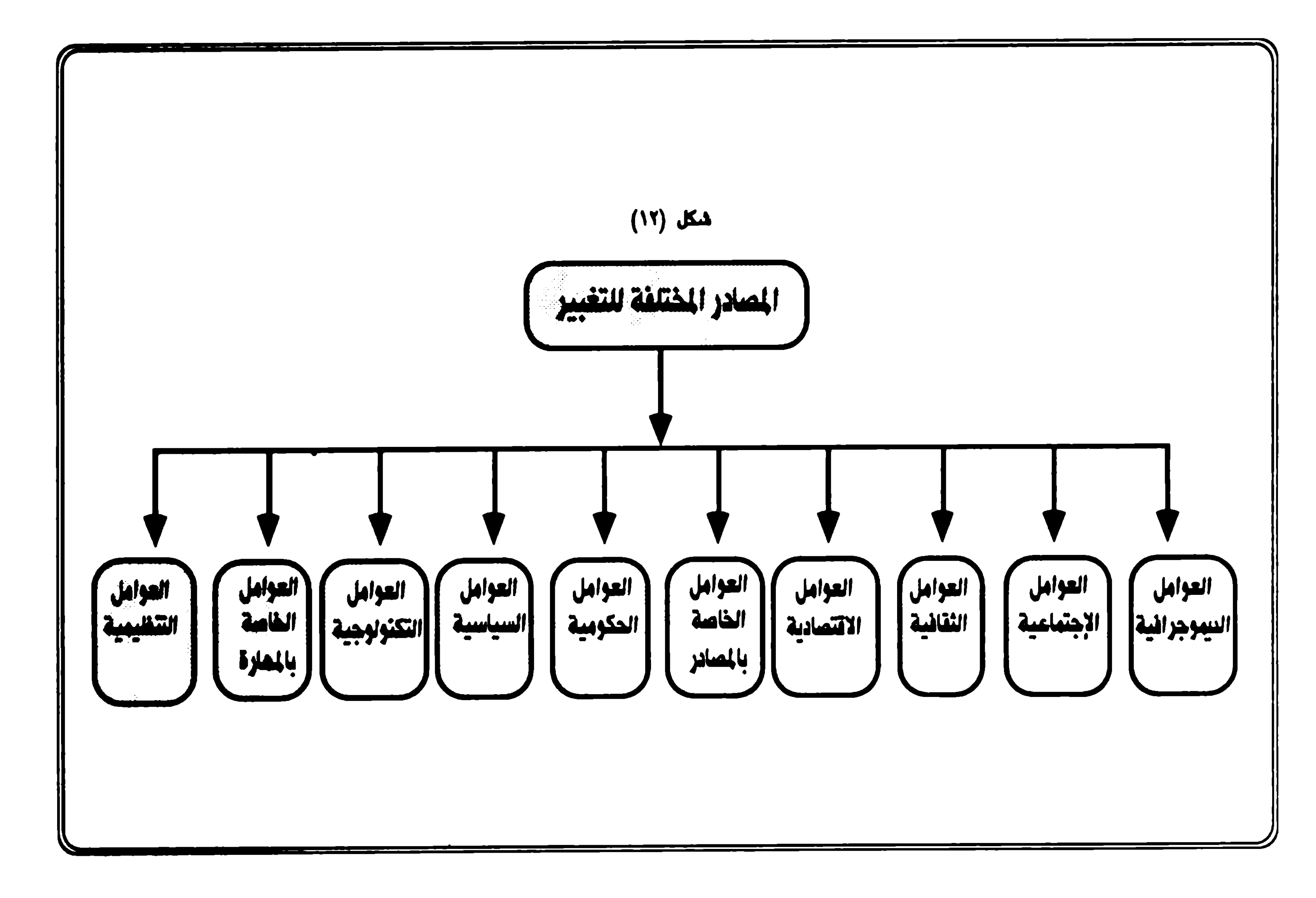
* عوامل خاصة بالمهاره :

الاساليب تعتبر هامه تماما مثل التكنولوجيا وفى الغالب فهما متلازمان كما حدث فى التطور الخاص بالكمبيوتر وأنظمة المعلومات .

* العوامل التنظيمية :

التنظيم يجب ان يتلائم مع التغيير الذى يحدث نتيجة لزيادة الحجم (المنظمات متعدده الجنسية) أو التغيير فى الملكية والقيادة .

شكل (١٢)


المصادر المختلفة للتغيير
العوامل السيموجرافية
العوامل الإجتماعية
العوامل الثقافية
العوامل الاقتصادية
العوامل الخاصة بالمصادر
العوامل الحكومية
العوامل السياسية
العوامل التكنولوجية
العوامل الخاصة بالمهارة
العوامل التنظيمية

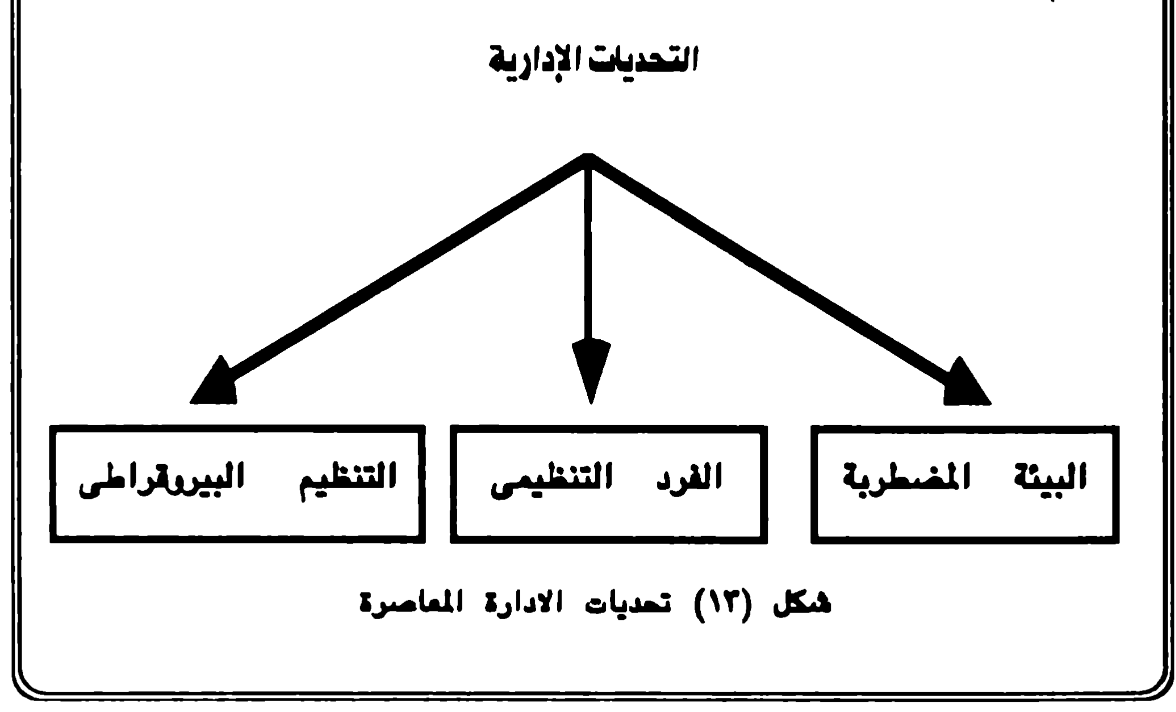
أشـــارا بيت وبوث Pitt and Booth أوضــحنا ان الكتــاب حــول الظـاهــرة التنظيميه قد حددا ثلاثة تحديات رئيسـية تواجـه الادارة المعاصرة . هذه التـحديات هى :

(١) البيئة الخاصة بالتنظيم اصبحت أكثر اضطرابا وأصبح من الصعب امكانية التنبؤ بها .

(٢) الفرد التنظيمى الحديث يتطلب وبشكل متزايد ان يصبح العمل والتنظيم اكثر تحررا من القيود والسأم والملل .

(٣) وهى نتيجة ١ ، ٢ فإن ذلك يعنى نهاية عصر التنظيم البيرقراطى .

وقـد أكـد على ذلك هـاندى حـيث ذكـر ان الافكار والاســس المكونه للتنظيم البـيروقراطى سوف تنتهى . كما سوف يعاد تحديد العمل من جديد (ساعات العمل اليومية والاسبوعية وعدد ايام العمل سوف يتم تخفيضها ويصبح هناك وقت اكثر للراحه والمتعة) .




شكل (١٣) تحديات الادارة المعاصرة

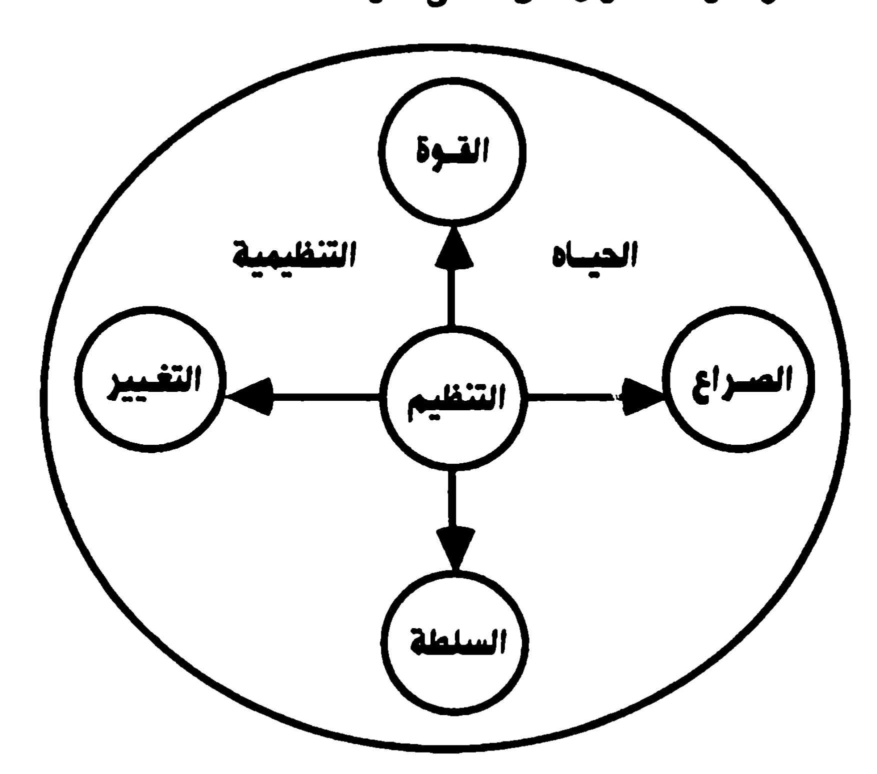
إذا كان التغيير ضرورة . فما هى - إذن - المشكلة التى سوف تظهر ؟ أوضح دراكر وآخرين ان التغيير حقيقة لا مفر منها فى العصر الحالى وأن التغيير جزء من الحياة التنظيمية . وإن هذا التغيير متلازم مع مقاومه التغيير . اذن يستتبع ضرورة التغيير ان يكون هناك قلق للمقاومه الناجمة عن رفض التغيير . ولقد أوضح علماء التنظيم ان التنظيم ليس مجرد هيكل ميكانيكى "نموذج الآله" انما هو فى الحقيقة يحتوى على نظام سياسى يوجد أعضاؤه فى كل مناطق الهيكل التنظيمى الهرمى . هؤلاء الاعضاء يستخدمون القوة لتحقيق المصالح الخاصة بهم . ولذلك فإن محاولات التغيير والتجديد فى التنظيم سوف تواجه بمقاومه كبيرة اذا خالفت مصالح المجموعات التنظيمية المختلفة . التغيير سوف يتطلب تغيير هيكل القوة الحالى لأنه سوف يؤدى الى اعادة توزيع القوة داخل التنظيم . وهذا سوف يؤدى الى مقاومة كبيرة من جانب هؤلاء الذين سوف تنحفض قوتهم داخل التنظيم . هنا يكون الصراع المحتمل أصبح شبه واقع .

من وجهة نظر الأفراد - ايضا - فإن التغيير سوف يرى على انه مهدد لمصالح الأفراد . ولا شك ان اتجاهات الأفراد للتنظيم - والسابق شرحها فى الوحدة السابقة - سوف تؤثر على درجة تقبلهم أو مقاومتهم للتغييرات التنظيمية . قد يتطلب التغيير اكتساب مهارات ومعارف جديدة . هذا قد يكون مقبول من جانب الشباب من الأفراد وغير مقبول من جانب كبار السن منهم . ايضا التغيير قد يتطلب التحرك والانتقال الى اماكن جديدة وهذا قد يناسب البعض ولا يناسب البعض الآخر . لذلك فإنه من المهم أن يكون هناك دراسة جيدة للتغييرات والتجديدات المحتمله ووضع الحلول الممكنه للمشاكل التى ممكن ان تصاحب عملية التغيير التى تظهر الصراعات الكامنه والمستترة.

## ٤/١٢ القوة - الصراع والتغيير :

١/٤/١٢ لقد اوضحنا الارتباط المباشر بين التغيير والصراع وأن كلاهما – كما يرى غالبية كتاب التنظيم – جزء من التنظيم المعاصر وفى المجتمع بصفة عامه . مفهوم أخر يجب توضيحه الآن وهو القوه . أن التغيير سوف يرتبط بإستخدام القوة فى المقاومة داخل التنظيم . حيث أن بعض المجموعات تحاول تقديم التغيير الى التنظيم "أبطال التغيير" وأخرين سوف يقومون بتحريك المقاومه لهذا التغيير اذا أدركوا أنه مهدد بالنسبة لمكانتهم ، لحياتهم وهكذا .

أن القوة واستخدامها تمثل خاصية أساسية للنظام السياسى داخل التنظيم . وان التساؤل الخاص "من يأخذ ماذا ؟ متى وكيف ؟ سوف يتم إجابته – على الاقل – بتحريك مصادر القوة . السؤال الآن ما هى القوة ؟




شكل (١٤) الحياة التنظيمية

ما هى القوة ؟ الاجابة ليست سهله . كما ان الكتاب النين أوضحوا أهمية القوة داخل التنظيم لم يحددوا تعريف لمعنى القوة . تأكيدا على صعوبة تحديد القوة عالم السياسة الامريكى روبرت داهل Robert Dahl – وهو أحد المساهمين فى التراث عن القوة فى العلاقات الاجتماعية – نكر ان السؤال عن القوة يمثل مستنقع عميق بدون نهاية والذى يستطيع إبتلاع كل أحمق يدخل اليه . غير أنه نفسه قد اعطى نقطة البداية لتعريف القوة . القوة هى الموقف الذى يستطيع فيه الفرد أن يجعل فردا أخرا يفعل شيئا لمن يكن ليفعله . فى هذا الخصوص فإن القوة تتكون من الموارد ، الفرص ، التصرفات ، والاغراض والتى يستطيع الفرد أن يستغلها فى التأثير على سلوك الآخرين.

## ٢/٤/١٢ ماهى انواع القوة؟

ذكر فرنش و رافين French and Raven ان انواع القوة فى التنظيم كمايلى:

### (١) القوة البدنية (أو الجسدية) :

وهذه تكون على وجه الخصوص فى التنظيمات الاكراهية 'Coercive Organization' مثل معسكرات العمل والسجون . فى قليل من تنظيمات العمل تكون القوة البدنية هى المصدر المهيمن أو الاساس فى التأثير على الافراد .

### (٢) قوة المصدر :

امتلاك موارد ذات قيمة تعتبر أساس قوى للتأثير على الأفراد فى غالبية المنظمات . بعض الكتاب يطلقون عليها "قوة المكافأة" . ممكن ان يقدم الفرد مكافأة

للآخرين العمل طبقا لرغبته أو أوامره . وقد تكون هذه "قوة حرمان" اذا لم ينفذ الآخرون ما يريد الفرد منهم فإنه يستطيع ان يمنع عنهم المكافأه (أى المورد نو القيمة) . ولا شك أن نجاح قوة المصدر تعتمد على ان الفرد الذى يرغب فى التأثير يكون فى مركز تنظيمى يمكنه من التحكم فى هذه الموارد . كما ان الموارد يجب ان تكون مقبوله من جانب الأفراد .

### (٣) قوة الخبرة :

هذه القوة تتوافر لفرد لديه الخبرة . فمثلا فى الادارات الاستشارية اذا كانت خبرتهم من المعروف انها صالحة ومفيده فسوف تكون اقتراحاتهم سهله القبول والتنفيذ.

### (٤) قوة المركز :

وهذه تسمى عادة "القوة القانونية" وهى تأتى مباشرة كنتيجة لشغل أدوار هامه أو مراكز فى التنظيم . هذه القوة تعطى لصاحب المركز قوة سيطرة احتمالية عالية على الآخرين .

وينبغى أن نوضح ان القوة تنشأ - اذن - من العلاقات الاجتماعية ، وفى نفس الوقت فإن خصائص الفرد الشخصية تكون مهمه ايضا . وتعتبر القوة مركز الثقل للعلاقات الصناعية . ولذا نجد ان المساومه الجماعية تعتمد على ممارسة القوة . غير انه من الامور المثيرة للدهشه أنه بالرغم من أهمية القوة للعلاقات الصناعية فإنه لم يتم التعرض لها بالدراسة .

وحيث ان القوة اساسية للعلاقات الصناعية - وبالتبعية - لعلاقات العمل والاستخدام فإننا نحتاج اذن إلى أن نفرق بين الفترات التى تستخدم فيها القوة بدرجة

اكبر والفترات التى تستخدم فيها القوة بدرجة أقل . نلاحظ فى العلاقات الصناعية والعلاقات الخاصة بالعمل والاستخدام أن :

* الاستخدام الاكبر للقوة يكون فى فترة المفاوضات .

* الاستخدام الاقل للقوة يكون فى فترة تنفيذ الاتفاق ( القوة موجودة ولكن لاتستخدم ) .

احد الطرق الهامه لفهم القوى فى المصطلحات الاجتماعية هو ما ذكرة فرنش ورافين بأن القوى هى علاقات تبادلية . داخل التنظيم - ممكن القول - ان الأفراد يشتركون فى مبادلات ثابته بينهم وبين زملاءهم . وقد يوضح ذلك ان هناك تساوى فى توزيع الموارد . لكن فى الواقع ان الموارد سوف تكون متوافره بقدر اكبر مع مجموعة واحدة للتبادل . الطرف الاخر الذى يجد ان الموارد لديه محدودة سوف يجد نفسه معتمدا أو مساعدا للطرف الذى لديه الموارد الاكثر . فى هذه الحالة الطرف الذى لديه الموارد الاكثر ممكن ان يمارس القوى . عدم توازن القوى كهذا ممكن يؤدى الى الكفاح من اجل إحداث التوازن فى القوة . كما ان اى تغيير من جانب الطرف الاقوى سوف يؤدى الى اشكال متعددة من الصراع .

القوة اذن تمثل "دم الحياة" للتنظيم ، وبالتالى فإن كل العلاقات التنظيمية هى علاقات قوة . والقوة هى التى تحدد المدى والحدود للتعاون والوحدة داخل التنظيم . كما انها على علاقة بكل من الصراع والتغيير .

## ٥/١٢ القوة . السياسه وادارة التغيير :

ذكر مينتزبيرج Mintzberg أن اهم الاعمال التى يجب ان يقوم بها المدير هى

معالجة الاضطرابات والتغييرات . وبمعنى آخر ان يكون قادرا على مواجهة الموجه العالية من التغيير والتى تتميز بها التنظيمات المعاصرة . غير ان التسؤل الآن يكون .

**ماهى - إذن - خصائص إدارة التغيير الناجحة ؟ أو هل يوجد طريقه واحدة أمثل / أو حل واحد أمثل للتغيير (الحل الذهبى)؟**

**الاجابة** - وطبقا للمعلومات التى توصلنا اليها فى دراستنا تكون بالنفى هل يعنى ذلك اننا غير قادرون على مواجهة التغيير؟ الاجابة تكمن فى ضرورة ان تعتمد الإدارة على مدخل انتقائى" Eclectic Approach " للتغيير والذى لا يتبع نظاما واحدا ولكن ينتقى الافضل من كل الاساليب المختلفة . الإدارة تحتاج الى مدخل انتقائى لا يلتزم بفلسفة أو فكر أو مفهوم واحد ولكن ينتقى الافضل منهم جميعاً لان التغيير سوف يؤثر على جميع المستويات التنظيمية ومن ثم فإنه يحتاج الى مدخل متعدد المستويات لمقابلة هذا التغيير والاستفادة منه . بروفسيور جن بجامعة ستراثكلايد بالملكه المتحدة أوضح ان التغيير يتطلب مواجهة على الاقل فى ثلاث مستويات مختلفة وان كل مستوى يحتاج الى مدخل مختلف : المدخل الهيكلى - المدخل الاجرائى - المدخل السلوكى .

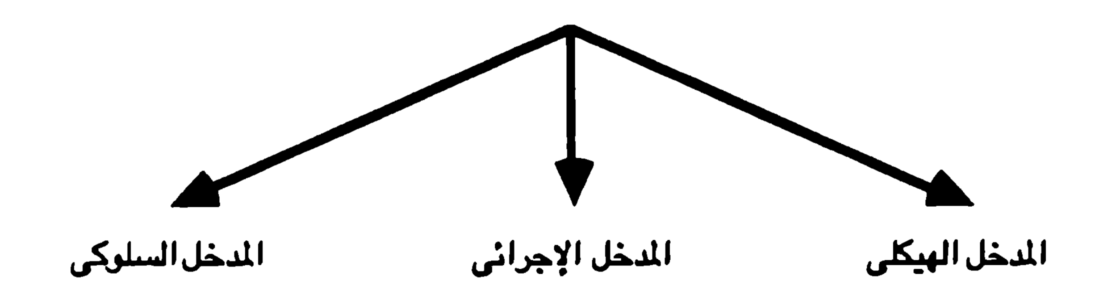
**١/٥/١٢ المدخل الانتقائى لمواجهة التغيير .**

**١/١/٥/١٢ المدخل الهيكلى : Structurul Approach**

لمواجهة التغيير قد يكون من الضرورى قيام التنظيمات فى غالبية الاحوال - الى التحول من الهيكل البيروقراطى أو الميكانيكى الى هياكل أخرى اكثر مرونه وحيوية "الهيكل الحيوى Organic Structure " .

**ما هو السبب لضرورة الانتقال الى المدخل الحيوى؟** إن السبب

الرئيسى وراء سعى التنظيمات الى تطبيق المدخل الحيوى هوالعمل على تحسين الاتصالات . هذا النوع من التنظيمات يميل الى ان يكون ديمقراطى اكثر من التنظيم البيروقراطى أو الميكانيكى ، وكما يقول بنيس "الديمقراطية ليست فقط جميله ولكن فعالة" .



المدخل الهيكلى المدخل الإجرائى المدخل السلوكى

**شكل (١٥) المدخل الانتقائى لمواجهة التغيير**

فى التنظيم الحيوى نجد أن :

* القوة تكون متقاربه أو متساوية وهذا يساعد على تحسين الاتصالات :

حيث توجد أكثر من قناة للإتصال .

- تحسن جودة الاتصالات لان الاختلافات بين الافراد أقل .

- المشاركة فى اتخاذ القرارات تلزم الافراد بعدم مقاومه التغيير .

**٢/١/٥/١٢ المدخل الاجرائى : Procedural Approach**

بالاضافة الى ضرورة التغيير فى الهيكل التنظيمى بالشكل الذى يساعد على تحسين الاتصال - فإن هناك ضرورة توافر مدخل للإجراءات . هذا المدخل يحقق :

أ - امكانية التنبؤ الدقيق بالبيئة الحالية والمستقبلية .

ب - امكانية المراجعة الدورية للأهداف والاولويات فى ضوء التغييرات التى يتم التنبؤ بها .

ج - وضع خطط موقفيه Contingency Plans لمواجهة البدائل المحتملة .

### ٣/١/٥/١٢ المدخل السلوكى : Behavioural Approach

من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية - وهى محور حديثنا يجب لا تغفل الإدارة العامل الانسانى فى التنظيم الذى يواجه التغيير . كما سبق ان أوضحنا فإن التغيير يصاحبه مقاومه التغيير . چن اوضح ان اسباب مقاومة التغيير تتلخص فى :

* التغيير يعنى عدم التأكد وكثير من الناس ليس لديهم قابليه للتعايش مع الغموض المصاحب لعدم التأكد .

* التخوف من النتائج الاقتصادية للتغيير والتى قد تمس الاجور - المزايا - أمن واستقرار الوظيفة ...الخ .

* ليس من السهل على الافراد تقبل تعليم مهارات جديدة ، تحمل مسئوليات جديدة أو مختلفة ، تحقيق معدلات أعلى ، العمل مع زملاء جدد ...الخ .

* التخوف - من جانب الافراد أو الجماعات - ان التغيير يؤدى الى انتقاض مكانتهم فى التنظيم .

* التخوف من الآثار التنظيميه الناجمه عن التغيير . وذلك مثل الإتجاه إلى كبر الحجم ، الهياكل البيروقراطيه ، التحول إلى العلاقات الرسميه .

* التخوف الناشىء من الخبرات - للأفراد أو الجماعات - السابقه الخاصه بالتغيير والتي كانت غير مرضين ( مثل الاستغناء عن بعض العمال - اضطرابات فى عمل ... إلخ) .

* التخوف الناشىء من عدم معرفة طبيعة التغيير والأهداف التى يسعى إليها . هذا يؤدى إلى إثارة الشائعات والتشكيك فى أهداف التغيير ونوايا الإداره .

لذلك تلجأ كثير من التنظيمات الكبيرة الى الاستعانه بعلماء السلوكية لمساعدتهم فى محاولة التكيف وبطريقة صحيحه مع الضغوط الناجمه عن العالم المتغيير .

لقد اقترح چن العناصر الاساسية التى يجب ان تشمل عليها المدخل الذى يهدف الى تقليل مقاومة التغيير ، كما يلى :

**عناصر المدخل السلوكى لتقليل مقاومة التغيير :**

* تقديم المعلومات الكاملة عن التغيير المقترح وأهدافه وأسبابه والوسائل التى سوف تستخدم لتطبيقه . وان يتم ذلك فى المراحل الاولى والمبكرة لعملية التغيير .

* الاستشارات المكثفة مع الاطراف التى سوف تتأثر بالتغيير – سواء داخل أو خارج التنظيم – ومحاولة مشاركتهم فى اتخاذ القرارات كلما أمكن ذلك .

* المصارحه والمكاشفه بالمشاكل والاخطار (اتصالات سليمه وحقيقيه)

* خلق مناخ عمل يتصف بالثقة – وهذا يتحقق من خلال إظهار الإدارة لاهتمامها بمصالح الأفراد . وبالتالى فسوف يظهر العاملين – بصراحه – تخوفهم من مخاطر التغيير والتى تمثل اسباب مقاومة التغيير .

* التأكيد على ان التغييرات لن تكون سريعة وأن الموارد سوف تكون كافية ومناسبة . وان نتائج التغيير سوف تراجع وانه سوف تكون هناك مرونه فى التخطيط .

ويضاف العنصر الرابع والذى يؤدى الى تسهيل وتيسير عملية التغيير وهو المبنى على الافتراض الشائع لدى الاكاديميين والمديرين . أن تغيير الهيكل البيروقراطى سوف يؤدى الى سعادة الافراد وتحقيق حاجات الذات لديهم .

## ٦/١٢ علاقة الاستخدام :

راينا فى الوحدات السابقة ان هناك تعدد وتنوع بل وتعقد كبير فى تحديد المعانى المختلفة . هذا التنوع والتعقد فى المعانى يصاحبة تعقد فى علاقة الاستخدام . ونجد ان كثير من النظريات الادارية والانظمة الدافعية قد جانبها الصواب فى التعرف على درجة التعقيد الكبيرة التى تشوب علاقة الاستخدام . الامر الذى جعلها غير قادرة على التمييز بين "ماذا" و "ماذا يجب يكون" وتبنت فروضا ليس لها ما يبررها حتى الان .

من الاهمية بمكان ان تدرك ان علاقة الاستخدام توجد على عدة مستويات وأبعاد . عند سؤال الافراد عن معنى العمل فقد رأينا عديد من وجهات النظر المتباينه والتى تختلف عبر الزمن . هذا يؤكد على تعدد المستويات وبالتالى تعدد وجهات النظر فى علاقة الاستخدام. ان ادراك طبيعة تعددية المستويات أو الابعاد الخاصه بعلاقة الاستخدام يثير موضوعات أساسية وهامه بالنسبة لإدارة الموارد البشرية. هذه الموضوعات تتعلق بنظرية الدافعية واساليبها المختلفه وتعكس ما تم مناقشته - منذ قليل - عن السلطه والقوه والصراع والتعاون فى التنظيمات القائمه.

**أولاً** : طالما ان علاقة الاستخدام تعد وتنفذ على عديد من المستويات أو الابعاد وأن هذا - من الممكن - ان يؤدى الى وجود بعض العناصر المتناقضه فانه يكون من الصعب ان نفترض أن مختلف الحاجات والظروف يمكن ارضاؤها بسهوله ومباشره النقدية - قد لا تكون - بديل للرضاء أو تعويض العمل غير شيق . كما ان جعل العمل

شيق وممتع قد لا يتطلب بالضروره زيادة الرضاء أو الناتج . الحاجات والرغبات المختلفه يتم تبادلها أو تعويضها ( مكافآتها) فى نواحى أو أبعاد مختلفه من علاقة الاستخدام . هذا يؤثر بفاعلية على النظريات الدافعيه والاساليب الاداريه . ويوضح أن كثير من النجاح للاساليب الدافعة من الممكن ان يكون راجعا الى عوامل أخرى . ويدمر أو يقضى على أى نظام كلى للدافعيه أو هيكل للاجور.

**ثانياً:** أن الصراع والتعاون ممكن تواجدهما معا فى علاقة الاستخدام . لهذا فان العاملين والاداره من الممكن ان يتعاونا معاً وفى نفس الوقت يتعارضان فى أثناء عمليات المفاوضات والمساومات حيث ان وجود أحدهما لا يعنى غياب الآخر. لذلك فان عدم وجود الاضرابات لا يعنى ان التعاون موجود أو ان الاشكال الاخرى من الصراع غير موجوده . ولكن هذا قد يعنى ان اشكال الصراع الاخرى قد تراجعت لتفسح المجال للاضراب كوسيله للتعبير عن الصراع.

**ثالثاً :** هناك حاجة ماسه الى دراسة تفصيليه للسلطه والقوه وكذلك لمعرفة الطرق التى ينظر فيها إلى القوه على انها عادله أو غير عادله. من الصعب افتراض ان حق الاداره فى ممارسة القوه سوف يكون مقبولا من جانب العاملين.

علاقة الإستخدام توصف بأنها : علاقة تبادلية – الجهد والولاء مقابل مكافآت ماديه ولذلك توصف بأنها علاقه حسابيه .

الاداره من جانبها – سعيا وراء تحقيق العائد المناسب للاموال المستثمره – تقوم بتحديد عدد العمال التى سوف تحتاج اليهم وكذلك مستوى المكافآت التى سوف تدفعها لهم . والعمال من الجانب الاخر يقومون بحساب العلاقه بين الجهد والولاء والمكافآت.

لذلك فإن الصراع التنظيمى يحدث ليس لنقص المعلومات أو عدم الفهم ولكن

لاختلاف طرق الحساب بين طرفى الإدارة والعمال. وبالتالى فان الاتصالات الافضل أو الاحسن ممكن ان تؤدى الى اساءة وليس إلى تحسين العلاقات الصناعية.

هكذا فإن علاقة الاستخدام تعتبر غير متناسقه وغير متساويه وتحتوى على عناصر القوة والسيطره والثقه . سواء أكانت عدم المساواه مقبوله "مفضله" أو مفروضه سوف يؤثر بشكل كبير على اتجاهات وسلوك العاملين وبالرغم من انها علاقة حسابية فهى علاقة الاستخدام هى علاقة فرصه .

فهى تمثل فرصة والتى بها العامل يستطيع تحقيق عدد من المزايا فى مجال العمل وغير العمل : الصداقه - المكانه - وسائل لتحقيق انشطة خارج العمل . كل هذه تمثل جزء من معنى العمل بالنسبه للفرد .

# الجزء الرابع

# إدارة الأفـــراد

الفصل الثالث عشر : تطور إدارة الأفراد

الفصل الرابع عشر : تخطيط الموارد البشرية

الفصل الخامس عشر : الإستقطاب والاختيار

الفصل السادس عشر : تقييم الأداء

الفصل السابع عشر : التدريب والتأهيل

الفصل الثامن عشر : تقييم الوظائف

الفصل التاسع عشر : الترقية والنقل

# تطـور إدارة الأفراد

## ١/١٣ مقدمه

فى هذا الفصل سوف نحاول أن نتتبع تطور وظيفة إدارة الأفراد Personnel Function منذ بدايتها الأولى وحتى وقتنا الحاضر . وسوف نلقى الضوء على الاستراتيجيات التى استخدمتها إدارة الأفراد لضمان البقاء الاقتصادى للتنظيمات . ومع ذلك - بالرغم من أن مساهمة إدارة الأفراد داخل تنظيم العمل تعتبر هامه - فإن تطور دور الأفراد يجب أن ينظر إليه من زاوية المجتمع الأكبر . ذلك أن إدارة الأفراد من خلال إتحادها المهنى قد رفعت من قيمة المركز الخاص بها عن طريق تأثيرها فى المجتمع بالمفهوم الواسع . لهذا فإن التحليل الاقتصادى لدور الأفراد داخل التنظيم لا يكفى فى حد ذاته . هذا الفصل - أيضاً - سوف توضح القيم المختلفة (مشتملة على القيمة الإقتصاديه) التى توضح التطور المهنى كمتغيرات تفسيريه .

### ١/١/١٣ توجد اربعه قيم مستقلة فى عمل مدير إدارة الأفراد (تومسون ١٩٨١):

**(١) قيم العمل الاجتماعى :**

وتعتمد على مساعدة الطرف الضعيف أو المتضرر والذى تعوزه الموارد (العمال) .

**(٢) القيم الوسيطة :**

والتى تعتمد على تمثيل مصالح صاحب العمل ، أو العامل الضعيف (المحروم أو المتضرر الذى تنقصه الموارد) إلى صاحب العمل لتحقيق تغيير هيكلى من النوع المفيد .

### (٣) القيم المشتركه أو الشامله :

والتى تعتمد على تحقيق التعاون بين مصالح المجموعات المختلفة لتحقيق فعاليه الاتحاد – مثل القيم فى داخل التنظيمات الكبيرة والتى لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجى .

### (٤) القيم المبهمه أو الخارجيه :

والتى تعتمد على تغير القيم الخاصة بالتنظيم لصالح أهداف خارجيه عن التنظيم والتى تكون غير معلومة وغير مؤكده .

وقد أوضح تومسون أن هذه القيم كلها تتوافر فى إدارة الأفراد . وان كان قد حدث فى بعض الفترات الزمنيه – أن بعض القيم قد أخذت زمام القيادة والسيطرة وهذا نتيجة لتطور المهنه خلال السنوات الماضيه . مثلا قيم العمل الإجتماعى سادت الفترة الأولى لنمو المهنه ثم تحولت بعد ذلك إلى القيم الوسيطة ثم إلى القيم المشتركة وفى السبعينات أصبحت القيم المبهمة أو الخارجية .

فيما يلى نستعرض أهم ملامح التطور الذى حدث إلى إدارة الأفراد :

### ٢/١٣ النشأة الأولى :

فى بداية التطور كان هناك وظيفتين أساسيتين لإدارة الأفراد : وظيفة الاستخدام ووظيفة الحماية . وقد تمثلت وظيفة الاستخدام فى تأمين الموارد البشرية اللازمة لاحتياجات المنظمات الانتاجية . أما وظيفة الحمايه فقد كانت تهدف إلى خلق إتجاهات وهياكل معاونه للمنظمة ذاتها . فبينما قامت وظيفة الاستخدام على أساس قيم الفعاليه ، فقد قامت وظيفة الحماية على أساس القيم الوسيطة لحماية سلطة الإدارة .

وهذه القيم قد نشأت وتطورت نتيجة للتوسع فى حجم المنظمات فى نهاية القرن التاسع عشر . فقد قامت المنظمات بالاستعانه بالعديد من العمال ووضعتهم فى إدارات مستقله وتم تطبيق مبدأ التخصص فى العمل . صاحب ذلك تطبيق مبادىء الإدارة العلميه لفردريك تيلور وما تتطلبه ذلك من تحديد دقيق للواجبات والمسئوليات . فى هذه الفترة تم الترويج لقيم الفعاليه عن طريق إدارة الأفراد . مع زيادة الحجم واتجاه المنظمات إلى العلاقات الرسميه والتى حلت محل العلاقات الشخصيه وتطبيق هياكل البيروقراطيه قد أدى ذلك إلى شعور العمال بالانعزاليه والاغتراب الاجتماعى . لحل هذه المشكلة لجأ أصحاب الأعمال لتعيين موظفين لرعاية الشئون الإجتماعيه للعاملين وراحتهم . أى أن المشكلة الخاصة بإنعزاليه العمال قد جعلت من الضرورى استخدام اهتمام صاحب العمل بعماله عن طريق تعيين هؤلاء الأفراد لرعاية مصالح العمال . ولقد حاول هؤلاء الموظفين إعادة مسئولية أصحاب الأعمال عن صحة العاملين مره اخرى. وفى نفس الوقت فقد قام هؤلاء الموظفين بالتعامل مع المشكلات الناجمة عن كبر حجم التنظيمات وتحولها إلى الصبغة البيروقراطية الرسميه .

### ٣/١٣ عمال الرعاية الإجتماعية :

١/٣/١٣ هؤلاء هم الأفراد الذين تم تعيينهم للرعايه الاجتماعيه للعمال وقد أصطلح على تسميتهم عمال الرعاية الإجتماعيه "Welfare Workers" . لقد تم تعيين عمال الرعاية الاجتماعيه القدامى فى فروع شركه كويكرر Quaker مثل رونتريز Rowntrees وكادبورى Cadbury's لكى يقوموا بالعمل على تحسين ظروف العمل بالنسبة للعمال . وكان عملهم يشتمل على تحسين حالة العمال من حيث المأكل والصحة وحالة الأمن ومساعدة الأفراد فى حل مشاكلهم الشخصية كامينج (١٩٧٤) ذكر أن بداية نشأة إدارة الأفراد قد وجدت لدى أصحاب الأعمال الذين كانوا يسعون لتحسين ظروف

عمالهم . لذا فإن الاهتمام بالرعاية الإجتماعية للعاملين كانت من جانب أصحاب الأعمال الذين يؤمنون بمدخل الاداره الأبويه وبدافــع من التعــاليم المسيحيه . بصفه عامه فإن ذلك المركز – شبه المستقل – الذى تمتع به عمال الرعاية الإجتماعية والمعتمد على قيم من خارج التنظيمات قد شجع هؤلاء على اعتبار أنفسهم مستقلين عن أصحاب الأعمال . بل أنهم اعتبروا أن "العامل" هو المستقبل لخبراتهم وليست "المنظمات" التى يمتلكها أصحاب الأعمال .

وقد تمكن هؤلاء العمــال فى عام ١٩١٣ من تكوين إتحــاد خاص بهم والمسمى اتحاد عمال الرعاية الإجتماعيه "W.W.A" . وقد كانت هذه هى بداية معـهد إدارة الأفراد الذى تكون فى عام ١٩٤٦ . ولقد شجع هذا التاريخ الأولى لإدارة الافراد المبنى على قيم العمل الجماعى العاملين على النظر إلى أخصائى الأفراد كقوة ثالثة أو وسيط بين أصحاب الأعمال وبينهم .

غير ان أصحاب الأعمال قد إستفادوا – أيضا – من فكرة الرعاية الإجتماعيه ، حيث أن فكرة الإهتمام بالعمال وأحوالهم أدت إلى زيادة الولاء لصاحب العمل . كما أن تحسين حالة العامل يؤدى أيضا إلى زيادة الإنتاجية .

٢/٣/١٣ خلال الحرب العالميه الأولى والسنوات التى تلتها ساعد التطور الذى حدث فى علم النفس الصناعى والإجتماعى إدارة الأفراد على التعرف بدرجه أكبر على طبيعة العنصر البشرى فى العمل . وقد أدى ذلك إلى تحسين فعاليه عمليات الاختيار وطرق التدريب والرقابه والسيطرة على مجموعات العمل فى الصناعة . وبنهاية الأربعينيات تحولت ايدلوجية الرعايه الاجتماعيه – جزئيا – إلى أن العلاقات الانسانيه الجيدة تأتى بنتائج طيبه . نتيجة لذلك أصبح هناك فرعين للرعايه الاجتماعيه :

النوع الأول : وهو يهتم بإحتياجات العمال .

النوع الثانى : وهو يهتم بخدمة إحتياجات التنظيم لتحقيق الفعاليه .

٣/٣/١٣ هذا الاتجاه الجديد "الرعاية الاجتماعية / الفعاليه" قد وصل إلى درجة قويه من الارتباط نتيجة لتجارب هاثورن التى تمت فى الولايات المتحدة الأمريكيه فى العشرينات من هذا القرن والتى تحدت الفروض التى قامت عليها الإدارة العلميه . الإدارة العلميه كانت تعتبر غير مؤيده للرعايه الاجتماعيه حيث أنها لم تساعد على تحقيق علاقات اجتماعيه جيده فى العمل كما لم تؤدى إلى تحقيق الذات الذى يسعى إليه الأفراد .

أوضح كتاب العلاقات الانسانية أمثال التون مايو ، ماسلو وهيرزبرج أن للعاملين هيكل للحاجات السيكولوجيه والاجتماعيه . وتتمثل قمة هذا الهيكل فى حاجات تحقيق الذات . النظريات التنظيميه الخاصه بماكجروجر وارجيرس طبقت هذه المفاهيم على الهياكل التنظيميه بإفتراض ان زيادة الإنتاجية مرتبط بتحقيق العمل لحاجات العاملين . فى بريطانيا ايدلوجيه العلاقات الانسانيه وصلت إلى أقصاها فى الخمسينات من هذا القرن . وتم تطبيقها بأساليب تمثلت فى القيادة المشاركة ، الاستشارة الجماعية وأنظمة الاقتراحات . ونشير إلى رأى تومسون الذى أوضح أن حركة العلاقات الانسانية كان لها تأثير كبير على الصناعة وحتى بعد أن خبى وانطفأ نورها فقد تركت ورائها آثاراً لا يمكن أن تنسى أو تمحى .

### ٤/٣/١٣ الحروب العالميه وتأثيرها على الرعاية الاجتماعية :

كان لكل من الحربين العالميتين الأولى والثانية الأثر الكبير على أعمال الرعاية الإجتماعية وإعداد الممارسين لعمل الرعاية الإجتماعية فى الصناعة . ففى الفترة ما بين

١٩١٤ – ١٩١٨ فى صناعة الأسلحة والذخائر والصناعات الهندسية التى تزايدت لتقابل الطلبات الحربيه تم تشغيل النساء بأعداد كبيرة ليحلوا محل الذكور فى الصناعة . كما تم تقليص الأعمال الحرفيه وتقسيمها إلى أجزاء متعددة عن طريق تطبيق أساليب الإدارة العلمية . وقد أدى ذلك إلى ظهور مشاكل إجتماعية كثيرة مثل التعب والارهاق ، انخفاض الروح المعنوية ، عدم الانضباط وانخفاض الانتاجية تبعا لذلك . هذا إضطر الحكومة الانجليزية إلى عمل إدارة خاصه بالرعاية الاجتماعية فى وزارة الدفاع برئاسة Seebohm Rowntree لتتولى تنظيم الرعاية الاجتماعية . وأصدرت قانونا يقضى بأن تلتزم كل مصانع الأسلحة والذخيرة التى يعمل بها النساء بتعيين وإستخدام موظفين لأعمال الرعاية الاجتماعية .

غير أن فترة الكساد التى حدثت بين الحربين العالميتين قد أدى إلى عدم زيادة وتطور إدارة الأفراد . فقد تناقص عدد الممارسين لأعمال الرعاية الإجتماعية من ٦٠٠ عضو فى عام ١٩١٧ إلى ٤٢٣ فى عام ١٩٢٧ وتزايد بعد الحرب الثانية إلى ٧٧٩ عضوا. كما أن صدور القوانين الخاصة بتوجيه العاملين إلى صناعات معينه فى عام ١٩٤١ أفقد الإدارة الحق فى طرد العمال ، وكذلك العمال الحق فى ترك العمل ، كما أدى إلى تزايد مشاكل تناقص الانتاجية وانخفاض الروح المعنوية . كل هذا استتبع ضرورة الاهتمام بتكوين القيادات الادارية وخبرات الأفراد المهنية . وفى خلال الفترة من عام ١٩٣٩ إلى عام ١٩٤٥ زادت عضوية المعهد المهنى من ٧٧٩ إلى ٢٨٨١ عضو .

### ٥/٣/١٣ تناقص الرعاية الاجتماعية :

بالرغم من هذه التطورات فإن إستراتيجية الرعاية الاجتماعية لم تكن ناجحه بشكل كبير – خاصة فى توجهها الأخير نحو العلاقات الانسانية . فقد تضمنت قرارات

ادارية وضعتها الادارة لخداع العاملين لتحقيق مصالح التنظيمات . كما أن الكيانات البيروقراطيه لم تكن لتتناسب كلية مع سياسات الرعاية الاجتماعية (فوكس ، ١٩٨٤) ، كما ان الدراسات والأبحاث أوضحت ان توقع رضاء العمال عن أعمالهم الروتينه البسيطة التكراريه قد جاهل حقيقه الدوافع الانسانيه .

إدارة الافراد ممكن أن تعمل وبكفاءة عاليه اذا كانت ترى فى الأعمال التى تقوم بها أنها تحتاج لخبراتها ومهاراتها أو إذا كان لديها الشعور بأن الأعمال التى تقوم بها تؤدى إلى تحقيق فوائد عظيمه للمصلحة العامه . استراتيجية الرعاية الاجتماعيه - اذن - فى غياب هذه المواصفات والظروف لم تساعد على تحقيق الأهداف المرجوه منها . كما أن ظهور النقابات والتشريعات الحكومية وزيادة مفهوم التكامل الاجتماعى فى المجتمع ساعد على جعل هذه الاستراتيجة غير صالحة للتطبيق .

### ٤/١٣ علاقات العمل :

ترجع النشأة الأولى لوظيفة علاقات العمل فى إدارة الأفراد إلى أواخر القرن التاسع عشر حيث كان يتم تعيين موظف خاص بعلاقات العمل منعا لتكوين تنظيمات عماليه مستقله . ظاهريا كان هؤلاء يستخدمون أساليب مطابقة لأساليب الرعاية الاجتماعية ولكن بدوافع وأهداف مختلفة . ففى حين كان عمال الرعاية الاجتماعيه يعتبرون "العامل" هو العميل المتضرر والذى يحتاج إلى مساعدتهم ، فقد كان موظفى علاقات العمل يعتبرون "المدير" أو "صاحب العمل" هو العميل الذى تقدم إليه خدماتهم. ولذا كانت الأهداف التى يسعى إليها موظفى علاقات العمل هو الحفاظ على سلطة الادارة فى مواجهة التنظيمات العماليه . وبالرغم من أن الرعاية الاجتماعية - عن طريق العلاقات الانسانية وكما أشرنا إليه سابقا - أصبحت مشتركة مع الادارة فى تحقيق

"هدف الفعاليه" ومع هذا فإن أهدافها كانت تختلف عن هدف موظفى علاقات العمل .

** عمال الرعايه الاجتماعيه كان عميلهم هو العامل المتضرر الضعيف بينما موظفى علاقات العمل كان عميلهم هو الادارة .

** بالرغم من أن الرعايه الاجتماعيه عن طريق العلاقات الانسانيه مؤخرا قد اشتركت فى تحقيق أهداف الفعاليه إلا أنها كانت تختلف عن هدف موظفى علاقات العمل .

ومع تزايد نمو النقابات - خاصة من أواخر القرن التاسع عشر (١٨٨٠ وما بعدها) ، وتغير هياكل النقابات الحرفيه القديمة بدأ يحدث تغيراً ملموساً فى دور موظفى علاقات العمل . فقد حدث نتيجة لزيادة تطبيق الآليه فى الصناعه ان إزدادت أهمية الاحتياج للعمال الأقل مهاره . وأصبح للعمال نصف مهره قوة تأثيريه على العملية الانتاجية . وقد مكنهم ذلك من إنشاء النقابات الخاصة بهم . ولم يكن من السهل أن يتمكن أصحاب الأعمال من الاستغناء عن هذا النوع من العماله .

أضف لذلك ان زيادة الميكنه وتطبيقاتها المختلفة فى الصناعة قد أدى إلى تقليل أهمية الأعمال الحرفيه والتى تحتاج إلى العماله الماهرة . وقد أثر ذلك على قوة النقابات الحرفيه وتأثيرها على قوى العرض والطلب فى سوق العمل . حيث تحول الطلب إلى العماله الغير حرفيه بدرجة أكبر من ذى قبل . أدى ذلك إلى اضطرار النقابات الحرفيه لفتح العضوية أمام العمال الأقل مهاره .

ساعد ذلك كله (والذى مثل ضغوطا مستمره على منظمات الأعمال) أن يكون هناك تعديل فى علاقات العمل . فبعد أن كانت علاقات العمل تركز على حماية حقوق الادارة ضد النقابات فقد تغيرت نحو العمل على تنظيم العلاقات بين النقابات والادارة . لذلك

أصبح دورها السيطرة والسعى إلى حل الصراع عن طريق المشاركة من النقابات والإدارة (Flanders , 1965).

نتيجة لنمو النقابات وتغير هياكل النقابات الحرفية القديمة تحول عمل موظفى علاقات العمل من وظيفة الحماية للادارة فى إتجاه النقابات العماليه إلى قيامها بدور المنظم للعلاقات بين النقابات والادارة . ولذا نجد سيادة القيم المشتركة عن القيم الوسيطه .

### ٥/١٣ لجنة وايتلى : Whitely Committee

حدث تطور كبير فى المساومة الجماعية واستتبعه تطور فى علاقات العمل نتيجة التأثير الذى أحدثه تقرير لجنة وايتلى فى عام ١٩١٨ . هذه اللجنة التى تم تشكيلها لايجاد وسائل التعاون الممكن بين النقابات والادارة ، والعمل على تحسينها وتنميتها . وأوصت بضرورة اتباع اسلوب المفاوضات والاستشارة فى عديد من المشاكل .

ولقد تركزت الفكرة الاساسية فى التوصيات التى وضعتها لجنة وايتلى فى اتاحة الفرصة أمام الأطراف للاجتماع الدورى بصفه مستمره ومن خلال آليات معينه للعمل والتناقش فى الموضوعات المختلفه والتى ليست بالضرورة موضوعات وصلت إلى مرحلة الصراع ، ولكن كل الموضوعات التى من شأنها تحقيق مصالح الأطراف وممثليهم .

ولقد أطلق على هـذه اللجان اسم " المجالس الصناعية المشتركة Joint Industrial Councils" فى القطاع الخاص الانجليزى ، وفى القطاع العام لجنة وايتلى ، ولقد توسع إستخدام لجان وايتلى - بعد الحرب العالمية الثانية - إلى قطاعات أخرى مثل الصحة .

## ٦/١٣ دور الاندماج : Merging Role

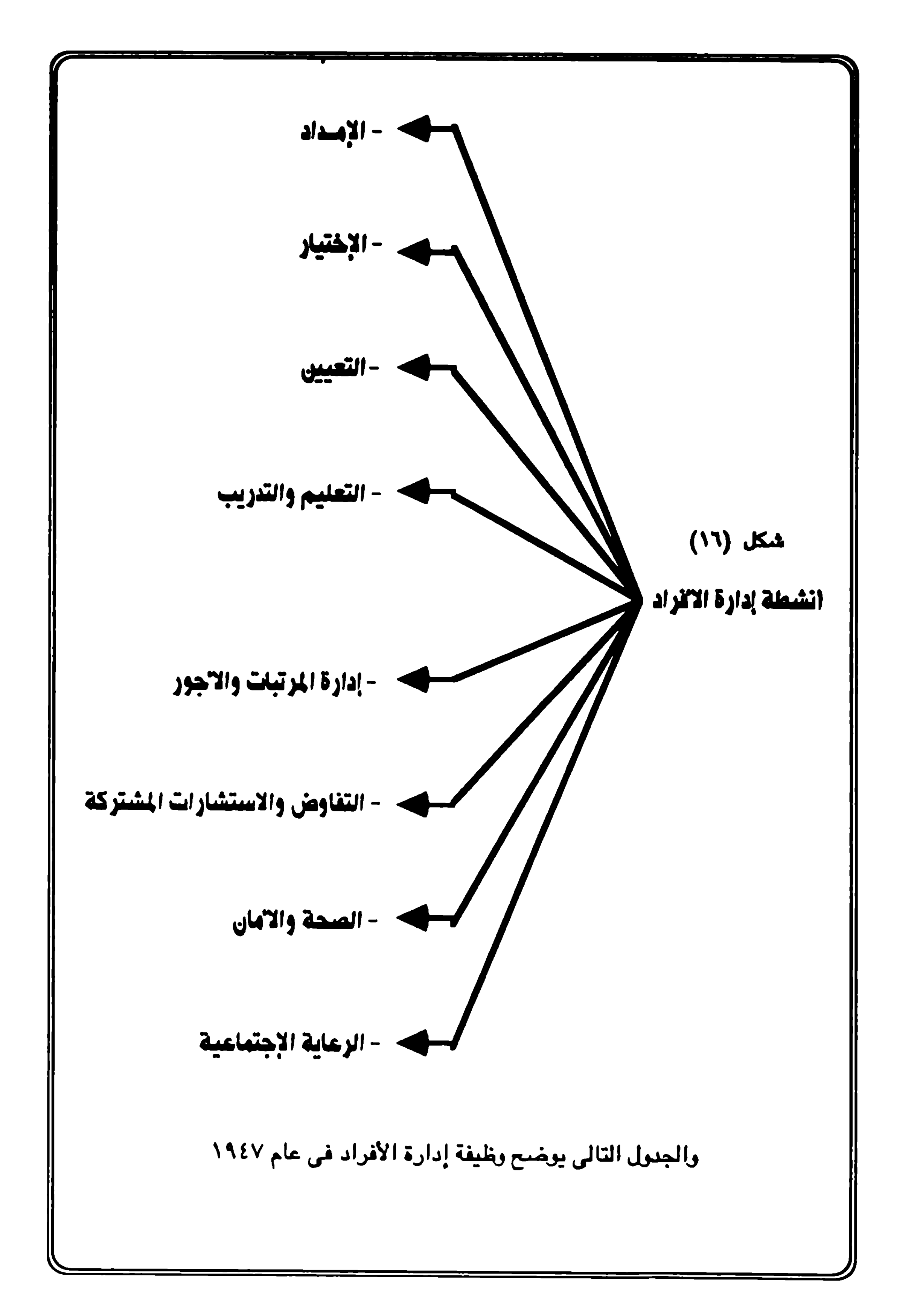
من وظيفة الرعاية الاجتماعيه وعلاقة والعمل معا ظهر الدور الجديد "دور الأفراد" "Personnel Officer" . هذا الدور يهدف إلى العمل على تحسين كفاءة العمل ، بالاضافة إلى المساعدة فى تكوين ووضع سياسات الأفراد والتى تحقق من ضمن أهدافها خدمة العاملين . لهذا فإن الرعاية الاجتماعية المعتمدة على قيم العمل الاجتماعى قد تحولت إلى قيم الفعالية والتى تراعى أيضا توفير أو العمل على خلق تعامل أفضل مع العاملين .

كما أن الاعتراف بالنقابات من جانب أصحاب الأعمال والادارة قد ساعد على تحقيق هذه الأهداف . ذلك حيث التركيز أصبح على ضرورة التعاون مع التنظيمات العماليه المستقلة . من المفترض أن الاعتراف بالنقابات كممثل شرعى للعمال يؤدى إلى ضبط علاقات العمل بشكل منتظم وسليم يحقق زيادة الانتاجية وفى نفس الوقت يحقق بعض المنافع للعاملين . وبهذه الطريقة فإن فكرة "العدل والحق" بدأت تتغير عما كان سائدا فى ظل الرعاية الاجتماعية بتطبيقاتها الأوليه .

عامل آخر ساعد على تحديد الهوية الخاصة بدور "الأفراد" وهو زيادة الكم المتزايد من المعرفة المرتبطة بموضوع إدارة الأفراد . فنجد أن طلاب العلاقات الصناعية وبعد ذلك علماء الاجتماع قد وظفوا أنفسهم لدراسة مشاكل إدارة الموارد البشرية . هذه الدراسات طورت كثيرا من فهم ممارسين الأفراد لاتجاهات العمال ودوافعهم . وأوضحت الأسباب التى تؤدى إلى الصراعات ووفرت مؤشرات تساعد فى علاجها . هذه الحقائق الجديده والنظريات قد تم إستحداثها فى المناهج الدراسية وفى معهد ادارة الأفراد .

## ٧/١٣ إدارى الأفراد : The Personnel Administrator

مفهوم أخر لدور الأفراد وهو إستخدام الأساليب المهنية . منير (١٩٧٧) وصف إدارة الأفراد بأنها وسيله تجميع فى مجال جذب كثير من الأفراد بقوة للولاء لأسلوب معين أكثر من المدخل الواسع لحل مشاكل الادارة . منذ البداية فإن الرعاية الاجتماعية وموظفى علاقات العمل استخدموا وإستحدثوا أساليب مثل الاستشارة والتفاوض مع ممثلى النقابة . وبقدوم الحرب العالمية الثانيه هذين العاملين الأساسيين إلتصقا معا بواسطة آخرين الذين قدموا وسائل خاصة بهم وطرق خاصة لهم . وفقا لما ذكره موكسون (Moxon,1966) ففى عام ١٩٤٣ إدارة الأفراد إشتملت على عدة أنشطة مثل :




والجدول التالى يوضح وظيفة إدارة الأفراد فى عام ١٩٤٧

## ١ - الإستخدام

وتحتوى على :

- الامداد
- الاختيار
- التعين
- الفصل وإنهاء الخدمه
- أوقات العمل والراحة
- ترك الخدمة
- الترقيه
- الاحتفاظ بالسجلات وعمل الاحصاءات
- الانتظام والغياب والتأخير
- توزيع العمال

## ٢ - الاستشارات المشتركة

وتحتوى على:

- لجنة وايتلى الصناعيه أو لجنه المصنع المشتركة

- لجان الانتاج

- كل اللجان المشتركة الأخرى

- الاتصال بالنقابات وممثليها

٣ - **التعليم والتدريب**

وتحتوى على:

- التعليم والتدريب خارج المنشأة .

- مشروعات التدريب داخل المنشأة .

٤ - **الرعاية الاجتماعية وعلاقات العمل**

وتحتوى على:

- تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية

- خدمات العاملين والرعاية الاجتماعية لهم

- الانشطة الرياضية والترفيهيه

وبحلول الستينيات أضيفت أنشطة أخرى لإداره الأفراد مثل تخطيط الموارد البشريه ، تصميم العمل والتنظيم وكذلك التطوير التنظيمى (OD) . لقد تم إضافة مسئوليه التطوير التنظيمى لإدارة الأفراد كوسيلة للتأثير على اتجاهات العمال فى فتره ما بعد الحرب العاليه الثانيه وهى الفترة التى تميزت بتغيرات بيئيه سريعه .

من الواضح أن هناك زياده كبيره فى الانشطة التى تحتاج إلى المهارات

الاجتماعية من جانب القائمين بالعمل . وهى تتطلب ممارسة عملية حتى يمكن تأديتها بكفاءة وفعاليه . هذه المهارات الاجتماعية مطلوبة للقيام بإستخدام الوسائل الخاصه بالاستخدام ، تقييم الاداء ، الانضباط ، التدريب ، بناء مجموعات العمل ، المفاوضات وأمور الرعايه الاجتماعية والترفيهيه المختلفة .

المشكلة الرئيسية لتطور مهنة الأفراد هى أن كل المديرين مطالبين أن يستخدموا المهارات الاجتماعية لأداء أعمالهم بفعاليه . وهذا يجعل من الصعوبة على المدير أن يتقبل أن الأفراد لديهم خبرات متنوعه . هذا الاتجاه من الممكن أن يدعم ويقوى بالحقيقه الاساسيه وهى أن ادارات الأفراد تساهم فى تحقيق الأهداف التنظيميه بطريقة غير مباشرة . فى التنظيمات الصناعية تكون الأهداف الأوليه هى الربحيه والفعاليه وهى مسئولية الادارة التنفيذية ، بينما الأفراد والمتخصصون الآخرون مثل المحاسبين فقط يمثلون ادارات استشاريه . لهذا فإن أى نجاح فى الادارة التنفيذيه الناتج من تحسين طرق الاختيار للعاملين - على سبيل المثال - من الممكن أن يعزى أو أن ينسب بسهوله إلى المدير التنفيذى ومجهوداته .

بيتر دراكر أعترض على فكرة تكوين إدارة أفراد بإعتبار أنها تتكون من مجموعة من الأساليب العرضيه غير المترابطه ، هى جزئيا : وظيفة السجلات الكتابيه وجزئيا إدارة منزليه وجزئيا عمل اجتماعى و جزئيا مناولة المشاكل العماليه . بالرغم من إعتراض دراكر على إقامة إدارة أفراد حيث أنها تقوم بأعمال متنوعه ومختلفه ولكنها فى الحقيقه كلها وظائف هامه لتحقيق الانتاجية والربحيه والفعاليه للتنظيم . وحتى اليوم فإن إدارة الأفراد مستمره فى تحمل كل هذه المسئوليات المختلفة والمتنوعه .

## ٨/١٣ تكوين سياسة الأفراد : Personnel Policy Formation

نتيجة للتقلبات التى حدثت فى أسواق المنتجات وارتفاع الأسعار وزيادة المنافسه فى الستينات من هذا القرن فقد ألزم ذلك التنظيمات بضرورة العمل على ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومحاولة تخفيض تكلفتها . أدى ذلك إلى تحول وظيفة الأفراد من المستوى التنفيذى إلى مستوى الإدارة العليا . وهذا يعنى أن يتم وضع أهداف وسياسات وخطط الأفراد فى ظل الأهداف والسياسات العامه للتنظيم . وهذا بالتالى أدى إلى ايجاد فرصه قويه لمتخصصين الأفراد للترقى إلى مستويات أعلى فى الادارة . وقد أكد هذه الحقيقه تقرير لجنة دونوفان حيث أوضح أن مجالس ادارات الشركات قد تحملت مسئوليه السياسات الخاصة بالأفراد والعلاقات الصناعية . كما أوضح التقرير أيضا انتقال أنشطه العلاقات الصناعيه من مستوى الصناعه إلى مستوى التنظيمات . كما حدث فى خلال السبعينيات - كما أوضح التقرير - انتشار كبير لادارة الأفراد فى قطاعات لم تكن تعترف بأهميتها من قبل ، مثل : المستشفيات ، الفنادق والقطاع العام . كما إزداد عدد اخصائيو الأفراد والتى قدرت بواسطة كليج Clegg إلى حوالى ٥٠٠٠٠ بنهاية السبعينات .

هذا النمو والتطور الذى حدث لادارة الأفراد من حيث السلطة الاداريه أو اعداد المهنيون فى شئون الأفراد اتاح الفرصه أمام مديرى الأفراد للاستعانه بعلماء السلوكيه لحل المشاكل التنظيميه . ولقد ساعد علماء السلوكيه (من علم النفس وعلم الاجتماع) فى تحديد مشاكل العاملين داخل التنظيمات عن طريق استخدام أساليبهم العلميه . هذه المشاكل التى قد تم بحث أسبابها وطرق علاجها أوضحت علاقتها بالأهداف الأساسية للتنظيم .

استخدام العلوم السلوكيه فى التعرف على مشاكل الأفراد وطرق علاجها قد أضاف إلى خبرة اخصائيو الأفراد . وأثبت أهمية الدور الخاص بهم فى علاج المشاكل العمليه التى يقابلها التنظيم . هذا كله قد أكد سلطة الأفراد فى أعين المديرين فى التنظيم .

وقد أكد ذلك ليبتون (١٩٦٤) بقوله أن أخصائى الأفراد من الممكن أن يصبحوا هم الفنيون فى العلوم السلوكيه حيث أن المدير التنفيذى ليس لديه الوقت أو الرغبة فى ذلك .

### ٩/١٣ دور التخطيط الشامل والفعاليه :

توافرت عده عوامل مجتمعه فى بداية اعتراف ادارة التنظيمات بالأفراد وأحقيتها بالمشاركة على مستوى التخطيط الشامل وكجزء من الاستراتيجية العامه . هذه العوامل هى : (مكارثى ، ١٩٧٣) .

- زيادة درجة عدم التأكد فى مشاكل ادارة العاملين .
- أهمية العمل على التوائم والتكيف مع الظروف البيئيه المحيطة بالتنظيمات .
- زيادة حدة المنافسة العالميه فى أسواق المنتجات .
- انخفاض الربحيه نتيجة للعوامل السابقة والذى أكد بالتالى على ضرورة الاهتمام بالتخطيط الشامل وأن تصبح وظيفة الأفراد ممثلة على مستوى هذا التخطيط .

فمثلا تخطيط القوى العامله يجب أن يكون جزء من التخطيط الشامل للمنظمة .

كما يجب أن يكون هناك تأكد من أن الأعداد والنوعيات المطلوبه من العماله من

الممكن توافرها فى وقت الاحتياج اليها . هذا لا شك يحتاج إلى تحليل تفصيلى عن ظروف العرض والطلب فى سوق العمل والبيئة الخارجيه . هذا يمكن تحقيقه عندما ترتقى وظيفه الأفراد وتمثل على المستوى الأعلى فى المؤسسات والشركات بعد أن كان دورها يقتصر فقط على الدور التنفيذى والادارى المحدود .

وحديثا – وكما حدث فى انجلترا – فإن محاوله النقابات العماليه التدخل فى القرارات الاداريه الخاصة بالأجور الاضافيه والانضباط وتحديد عبء العمل ، اضافة إلى رغبة الإدارة فى الربط بين أهداف التنظيم المتمثلة فى الربح والفعالية وبين أنشطة الأفراد – تقييم الموارد البشرية – قد زاد من أهمية وجود وظيفة الأفراد على المستوى الشامل . وتهدف محاسبة – أو مايسمى بتقييم – الموارد البشرية إلى تحقيق هدفين أساسيين:

(١) حساب تكلفة أنشطة الأفراد مثل الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية ومقارنتها بالنتائج المتحققة منها .

(٢) قياس فعالية الادارة فى استخدام الأفراد ، مثل القيام بدراسة فاقد العمل، معدلات الدوران ... الخ .

وذلك بالنظر إلى الموارد البشرية على أنها تمثل أصل من الأصول الثابتة وليست تكاليف متغيره .

### ١٠/١٣ الافراد والمجتمع الاكبر :

أوضحنا – حتى الآن – اتجاه الأفراد إلى تبؤ سلطة ادارية ومكانة أعلى داخل التنظيمات المعاصرة . وأصبح من الضرورى الاهتمام فى القيام بأنشطة الأفراد بتأثير العوامل البيئية على المنظمات وكذلك العاملين فيها وكل الأنشطة الخاصة بهم . وقد كان

ذلك مطلبا أساسيا خاصه وبعد أن أصبحت المجتمعات تطالب التنظيمات بتحقيق الأهداف الاجتماعيه بجوار أهدافها الخاصه بالربحية والفعاليه . وهكذا نجد أن القيم التى أصبحت تحكم وظيفة الأفراد تميل إلى أن تكون قيم خارجيه وتعتمد على أهداف ومصالح المجموعات خارج التنظيم . وهذه ما أطلق عليها تومسون القيم المبهمه ، وذلك بعد أن كان التركيز على قيم الفعاليه فى خلال السبعينات . معنى هذا أن اخصائيو الأفراد أصبح ينظر إليهم على أنهم المسئولون عن تحقيق المصالح القومية وذلك بالتأكد من أن تنظيماتهم تعمل فى ظل اطار المصلحة العامه .

ولقد أعطى هذا الاتجاه قوه أكبر للأفراد حيث مثل قوة اضافيه أعطاها المجتمع للوظيفة والتى تساعدها على فرض وجودها داخل التنظيم . لذا فإن الأفراد لم تصبح مسئوله – فقط – عن تحسين النسبه بين المدخلات من الموارد والعمال والمخرجات المتمثلة فى شكل السلع والخدمات المنتجه داخل التنظيم . لقد أصبحت الوظيفة مسئوله عن تحقيق الكفاءة والفعاليه بالمعنى الكبير والذى يشتمل على عوامل بعضها غير ملموس والمتمثل فى الاستخدام الأمثل لكل الوسائل والتى تتضمن اتجاهات ورضاء العاملين والمجتمع المحيط .

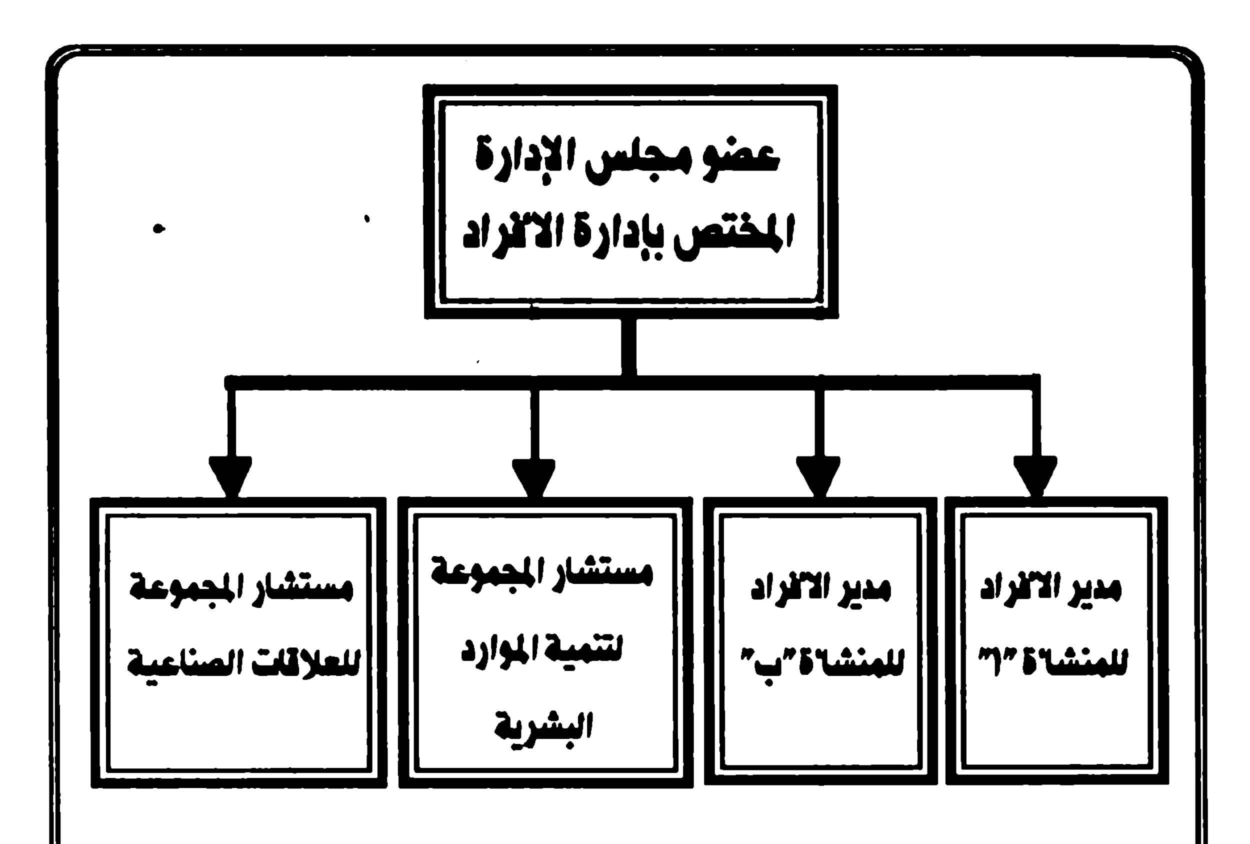
لقد أعطى هذا البعد مجال أكبر لاخصائى الأفراد للعمل كمترجم وكمستشار قانونى لقيم المجتمع ومصالحه داخل التنظيم . ولذا يجب على مديرى الأفراد إقناع الادارة العليا أن قيم التنظيم الاقتصادى لا تتناسب مع قيم واهتمامات المجتمع ككل خاصة فى العصر الحديث . ويجب قيامهم بتوضيح أهمية القيم الانسانية فى القرارات الادارية التى تتخذ على مستوى الادارات التنفيذية . وربما يوضح المستقبل أن وظيفة الأفراد سوف تدار كجزء من عمل الفريق الادارى معتمده على سلطتها التى تستمدها من مساهمتها فى حل المشاكل وبدلا من التقسيم الحالى الذى يضع الفروق بين التنفيذيين والاستشاريين فى التنظيم البيروقراطى .

### ١٣/ ١١ الهيكل والتنظيم الخاص بإدارة الأفراد :

كما سبق أن أوضحنا فإن ( إدارة الموارد البشرية ) تتركز فى إكتساب Acqui-sition ، تنمية Devlopment والحفاظ Retention على الموارد البشرية Human Resources اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم . غير أنه لايوجد فى الحياة العملية هيكل أو تنظيم أمثل لإدارة الأفراد يمكن إستخدامه جميع تنظيمات العمل . وهذا ما أكدته الطبيعة التعددية فى التنظيمات المعاصرة فى التنظيمات الكبيرة والتى تضم عدة شركات أو منشآت أو فروع أو أقسام فإنه من المتعارف عليه عملياً أن تكون إدارة الأفراد – فى مثل هذه التنظيمات – تحت رئاسة أحد أعضاء مجلس الإدارة . وهذا – مما لا شك فيه – يجعل من وظيفة إدارة الأفراد أكثر سهولة ويسراً فى مجال تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية . ذلك أن الرئيس الأعلى لإدارة الأفراد لديه آليات الإتصال المباشر بالمدير العام للتنظيم .

وفى التنظيمات كبيرة الحجم وعندما يكون الإهتمام منصباً على تنمية سياسات أفراد بشكل رسمى ، فإن إشتراك مدير إدارة الأفراد فى القرارات التى تتخذ على مستوى مجلس الإدارة سوف يساعد على التأكيد على أن هذه السياسات تساعد فى تحقيق إستراتيجية التنظيم ككل ومن ثم المهمة أو الرسالة التى قامت من أجلها .

الشكل التالى يوضح الهيكل التنظيمى لإدارة الأفراد فى أحد التنظيمات الكبيرة والتى تتبعها عدة منشآت .




**شكل (١٧) الهيكل التنظيمى لإدارة الأفراد**

يوضح لنا الشكل وجود العديد من الوظائف داخل الهيكل التنظيمى لإدارة الأفراد : " عضو مجلس الإدارة المختص بإدارة الأفراد " ، " مدير إدارة الأفراد فى فرع "أ" و "ب" ، " ، " مستشار المجموعة للعلاقات الصناعية وأخيراً مستشار المجموعة لتنمية الموارد البشرية " السؤال الآن هو : ما هو دور كل من هذه الوظائف فى إدارة الأفراد " إدارة الموارد البشرية " ؟

*** عضو مجلس الإدارة يكون مسئولاً عن :**

- وضع سياسات الأفراد الخاصة بالتنظيم والتأكد من تطبيقها بواسطة التابعين له فى إدارة الأفراد وكذلك سائر المديرين والمشرفين .

- تقديم المعاونة والمساعدة لبقية أعضاء مجلس الإدارة فيما يختص بموضوعات الأفراد .

- القيام بإدارة إدارة الأفراد .

*** مستشار المجموعة للعلاقات الصناعية يكون مسئولاً عن :**

- وضع سياسات العلاقات الصناعية بالاتفاق مع عضو مجلس الإدارة المختص بإدارة الأفراد .

- التوجيه والنصح والارشاد وتقديم المعلومات إلى مديرى الأفراد ( ومن خلالهم إلى المديرين ) فى الموضوعات المختصة بالعلاقات الصناعية .

- المساعدة والتوجيه لكل المديرين والمشرفين فيما يتعلق بقوانين العمل والاستخدام .

*** مستشار المجموعة لتنمية الموارد البشرية يكون مسئولاً عن :**

- وضع السياسات الخاصة بتنمية الموارد البشرية بالاتفاق مع عضو مجلس الإدارة المختص بإدارة الأفراد .

- النصح والتوجيه والمعاونة لمديرى الأفراد ( ومن خلالهم لكل المديرين والعاملين ) فيما يتعلق بالتدريب والتنمية .

*** مدير إدارة الأفراد للقسم أو الفرع أو المنشأة التابعة يكون مسئولاً عن :**

- تقديم خدماته الشخصية بصفة يومية ومستمرة والتى تغطى جميع الجوانب المتعلقة بإدارة الأفراد والعلاقات الصناعية وتنمية الموارد البشرية للجهة التى يتبعها .

- تقديم كافة المعلومات إلى عضو مجلس الإدارة المختص وكذلك إلى مستشارى العلاقات الصناعية والتنمية لضمان وضع السياسات السليمة وتنفيذها أيضاً - بنجاح للتنظيم ككل .

## ١/١١/١٣ من الذى يقوم بممارسة وظيفة إدارة الأفراد ؟

تمثل إدارة الأفراد جزء من عمل المدير اليومى . ونحن ننظر إليها هنا كوظيفة إدارية تمارس من جانب كل المديرين أيا كانت مواقعهم التنظيمية أو وظائفهم التى يشغلونها ، ذلك أن الإدارة هى المسئولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة على استخدام الموارد البشرية المتاحة لديها لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية. وقد أوضح غالبية الكتاب والباحثون أهمية هذا الدور واعتباره وظيفة أساسية لكل مدير أو مشرف .

> إذا كنت مدير عمل ما فأنت مدير أفراد ، وسواء علمت أو لم تعلم بهذه الحقيقة فإن إدارة الأفراد هى الوظيفة الأساسية لكل المديرين Dale Yoder .

غير أن إدارة الأفراد يتم ممارستها أيضاً من جانب اخصائيو الأفراد ونقصد بذلك هؤلاء الأفراد والفنيون والمتخصصون فى المهنة الإدارية المتعلقة بشئون الأفراد والتى تكون مهمتهم مساعدة الإدارة التنفيذية به فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة . وينضم هؤلاء المتخصصون تحت لواء وحدة إدارية متخصصة – وأن اختلفت مسمياتها أو مواقعها التنظيمية والسؤال الذى يطرح نفسه أمامنا الآن ما هو إذن دور أخصائى الأفراد ؟

الدور الذى يقوم به أخصائى الأفراد يتخذ الأشكال العديدة التالية :

### دور المراجعة :

تقع على إدارة الأفراد مسئولية التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من جانب رجال الإدارة والمشرفين وهى بهذا تقوم بدور المراجع للتحقق من حسن إستخدام الموارد البشرية المتاحة للتنظيم ، وذلك وفقا للسلطة التى فوضت إليها من جانب الإدارة العليا .

**دور التنفيذ:**

كما سبق أن أشرنا فإن إدارة الأفراد هى وظيفة كل مدير تنفيذى داخل التنظيم غير أن هناك بعض الأنشطة يتم القيام بها بواسطة الاستشاريين بدرجة أكبر من التنفيذيين ( مثلا التفاوض مع الأجهزة والنقابات العمالية ) .

ولاشك فإن هناك بعض العوامل التى تؤدى إلى تفضيل التنظيم لتقسيم مسئولية إدارة الأفراد بين المديرين التنفيذيين وبين أخصائى الأفراد مثال ذلك الرغبة فى تخفيض التكلفة ، الحاجة إلى الخبرة المتخصصة ، التقاليد السائدة فى التنظيم أو التفضيلات الخاصة بكل من التنفيذيين والاستشاريين .

**دور التسهيل:**

يلاحظ أن كثير من الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد تتطلب توافر مهارات ومعارف معينة حتى يتم القيام بها على أكمل وجه . ويعتبر من مسئوليات الإستشاريين المتخصصين فى شئون الأفراد التأكد من أن المديرين التنفيذيين الذين يقومون بهذه الأنشطة – كجزء من عملهم الإدارى – قادرون على القيام بها بشكل سليم وبالتالى فإن دور إدارة الأفراد هنا هو تسهيل قيام المديرين التنفيذيين بأنشطة إدارة الأفراد بطريقة سليمة .

**دور الاستشارة:**

من ضمن الأدوار التى يقوم بها اخصائيو إدارة الأفراد هو دور الاستشارة لرجال الإدارة التنفيذية . ذلك أن هؤلاء المديرين قد يواجهون بعض المشكلات أثناء قيامهم بإدارة أو الإشراف على مرؤسيهم . ومن أبرز الأمثلة على ذلك المشكلات التى يواجهها المدير التنفيذى فيما يتعلق بكيفية تحفيز مرؤسيه لزيادة الانتاجية ، الأمر الذى يحتاج إلى الاستشارة المتخصصة من جانب اخصائيو إدارة الأفراد بالتنظيم .

**دور الخدمة :**

بالإضافة إلى الأدوار السابقة ، فإن إدارة الأفراد عليها مسئولية توفير البيانات والمعلومات الخاصة بالقوى البشرية لرجال الإدارة التنفيذية والتى على ضوئها يستطيع هؤلاء اتخاذ القرارات التى تتعلق بالموارد البشرية المتاحة لدى كل منهم . على سبيل المثال فإن أخصائى الأفراد يستطيع توفير احصاءات عن معدلات الأجور السائدة فى المجتمع ، فى الصناعة للوظيفة أو المهنة المعينة . أيضا ونتيجة للتعقد الشديد فى قوانين العمل فإن رجال الإدارة التنفيذية فى حاجة شديدة لدور الخدمة من جانب اخصائى الأفراد لتفهم أو للإلمام بهذه القوانين المتخصصة .

**٢/١٣/١٣ اساسيات التطبيق الجيد :**

أن الاهتمام الرئيسى لإدارة الأفراد ينصب حول تعظيم إستخدام الموارد البشرية والتى تعتبر من أهم وأندر الموارد المتاحة لتنظيمات العمل المعاصرة . لذلك فهى تعتبر مساوية لبقية الوظائف الأخرى مثل التسويق أو التمويل أو العمليات والانتاج والتى يحتوى عليها التنظيم – ذلك أن كل من هذه الوظائف – بما فيها إدارة الأفراد – تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالشكل الذى يحقق الفعالية التنظيمية .

قد يعارض البعض بقوله أن إدارة الأفراد ما هى إلا مجموعة من الأساليب الخاصة بإدارة العنصر البشرى والتى من الممكن أن تستخدم فى كل الإدارات والوظائف التى يضمها التنظيم المعين ( بيتر دراكر ) – غير أن وجهة النظر هذه تعتبر خاطئة . إن إستخدام الأساليب الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، لا يضمن الاستخدام الأمثل لها . مثلاً إذا كان لدى التنظيم تاريخ طويل مع المنظمات العمالية يتصف بالمشاكل والخلافات أو الصراع فإن ردود أفعال الأفراد للأساليب والقرارات الإدارية سوف يكون غير إيجابى وبالعكس إذا كانت طبيعية العلاقة بين التنظيم وبين الأجهزة العمالية جيدة فسوف يكون رد فعل العاملين والنقابات العمالية للأساليب والقرارات

الإدارية إيجابى وتصبح درجة الثقة فى الاقتراحات الادارية المقدمة من جانب الإدارة أكبر.

ويشير الواقع العملى إلى أن الطرق التى تعد بها القرارات الإدارية تؤثر - أيضاً - على وضع سياسات الأفراد وكيفية ممارستها والممارسات الإدارية ما هى - غالباً - إلا تعبير عن القيم والاتجاهات التى تعتنقها الإدارة العليا بالتنظيم تجاه تنمية والحفاظ على علاقات العمل والاستخدام . وهى بالتالى تعتبر المحدد الرئيسى لثقافة التنظيم . لذا فإنه لا توجد مبادىء عامة تحكم سياسات وأساليب تطبيقها . مع هذا فإنه يوجد بعض الموضوعات الأساسية والتى من الممكن أن تكون مع بعضها البعض إدارة الأفراد. هذه الموضوعات تشتمل عادة على :

- تخطيط العمالة .
- الاستقطاب والاختيار .
- تقييم الأداء .
- تقييم الوظائف .
- التدريب والتنمية والتأهيل .
- علاقات العمل والاستخدام .
- الاستشارة .
- الرفاهية الإجتماعية .

هذه الأنشطة من الممكن أن تكون مسئولية الإدارة المتخصصة أو المديرين التنفيذيين أو كلاهما معاً . وكما أوضح معهد إدارة الأفراد (IPM) فإن إدارة الأفراد تمثل ذلك الجزء من العملية الإدارية الذى يختص بـ :

إستقطاب وإختيار الأفراد ، تدريبهم وتنميتهم ، التأكد من أن الأجور وظروف العمل مناسبة ( أحياناً يكون من الضرورى التفاوض مع النقابات العمالية بشأنها ) تقديم النصح والاستشارة فيما يختص بالظروف الخاصة بالصحة وظروف العمل ، تنظيم الأفراد داخل العمل وتشجيع العلاقات بين الإدارة والعاملين .

خلاصة القول إننا إذا أردنا للعنصر البشرى أن يدار بفاعلية وكفاءة فيجب أن يكون هناك مسئول عن حركة هذا العنصر إلى وخلال وخارج التنظيم .

# تخطيط الموارد البشرية

## ١/١٤ ماهيه تخطيط الموارد البشرية :

تعددت التعاريف التى توضح ماهيه تخطيط الموارد البشرية وهذا قد يرجع إلى الاختلاف فى وجهات النظر بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وكذلك اختلاف الأهداف التى يسعون إليها . كما أن البعض ركز على تعريف تخطيط العمالة على مستوى الدولة والآخر انصب تعريفه على مستوى الوحدة التنظيمية وهذا هو مانهتم به حيث أننا فى هذا المقرر نقوم بدراسة الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية على مستوى تنظيمات العمل وليس على المستوى القومى الشامل ..

فى صورته البسيطة يمكن تعريف تخطيط القوى البشرية بأنه : عملية التأكد من توافر الأعداد من النوع المناسب من الأفراد فى المكان المناسب وفى الوقت التى تكون هناك حاجة إليه . وبصورة أكثر تحديداً كما ذكر بل فإن تخطيط الموارد البشرية هو تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها فى ضوء هذا التحليل ، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد ، والتخطيط اللازم للتأكد من أن العرض من القوى العاملة يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة منها (Bell, 1974) .

هذا يوضح لنا أن تخطيط القوى البشرية ينص على ضرورة :

* التحليل المنظم والمستمر للعمالة المتاحة للتنظيم .

* التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة على ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها وكذلك الاسترشاد بموقفها الحالى الذى يسفر عنه التحليل .

* التخطيط المستقبلى للعرض والطلب على العمالة للتأكد من حدوث التوازن بينهما بالشكل الذى يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لهذا المورد البشرى .




شكل (١٨) عملية تخطيطية للموارد البشرية

## ٢/١٤ أهداف تخطيط الموارد البشرية :

١ - مساعدة تنظيمات العمل على اكتشاف - وفى مرحلة مبكرة - النقطة الحرجة فى القوى العاملة . ذلك أن الدراسة التى تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار مناطق المشكلات - أن وجدت - فى الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات والنوعيات التى تتطلبها المنظمة وبالتالى العمل على الاستعداد المسبق لمواجهة هذه المشكلات والآثار السلبية التى قد تنتج عند حدوثها .

٢ - ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات التنظيم وفى ظل الظروف البيئية المحيطة ، الأمر الذى يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوى الهام .

٣ - تحسين الكفاية الإنتاجية للتنظيم كنتيجة للتخطيط السليم للعنصر البشرى .

حيث أنه من غير المعقول أن يعمل التنظيم بكفاءة إذا سمح بقصور أو زيادة فى العمالة فى أى فترة من الوقت أو إذا لم يستطع ملء الوظائف الشاغرة بالعمالة ذات المهارة والكفاءة المناسبة .

٤ – تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشرى بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل من جانب العاملين .

٥ – زيادة قدرة التنظيم على المنافسة بنجاح حيث يعتمد ذلك إلى حد كبير – على كيفية التنبؤ والرقابة على تكلفة العمل وذلك نتيجة لكبر حجم تكلفة الأجور والمرتبات والتى تمثل بندا كبيرا من بنود الانفاق لتحقيق الأهداف المرجوة من تخطيط العمالة فى التنظيم لابد من توافر بعض الأسس أو الإعتبارات الهامة والأساسية التى تضمن نجاح مثل هذا التخطيط . هذا ما سنعرضه عليك الآن .

**٣/١٤ المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية :**

فيما يلى أهم المقومات الواجب توافرها لضمان وجود تخطيط سليم للقوى البشرية على مستوى المنظمة .

١ – اقتناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط القوى العاملة لضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشرى .

٢ – ضرورة التكامل بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الشامل للمنظمة ويتحقق ذلك فى حالة مراعاة أهداف المنظمة واعتبارها نقطة البداية لتخطيط القوى العاملة .

٣ – توافر نظام معلومات إدارية لتخطيط القوى البشرية مع ضرورة تحديث

البيانات والمعلومات أولاً بأول حتى يمكن وضع تخطيط سليم للعنصر البشرى بالمنظمة .

٤ - ضرورة تزامن التخطيط قصير الأجل مع التخطيط طويل الأجل للقوى العاملة حتى تكون هناك رؤية مستقبلية ذات مدى بعيد مع توافر المرونة الكافية للتنفيذ فى الأجل القصير .

٥ - المراجعة الدورية لتخطيط القوى العاملة حتى يمكن التأكد من فعالية الخطط الموضوعة وامكانياتها فى تحقيق أهداف المنظمة .

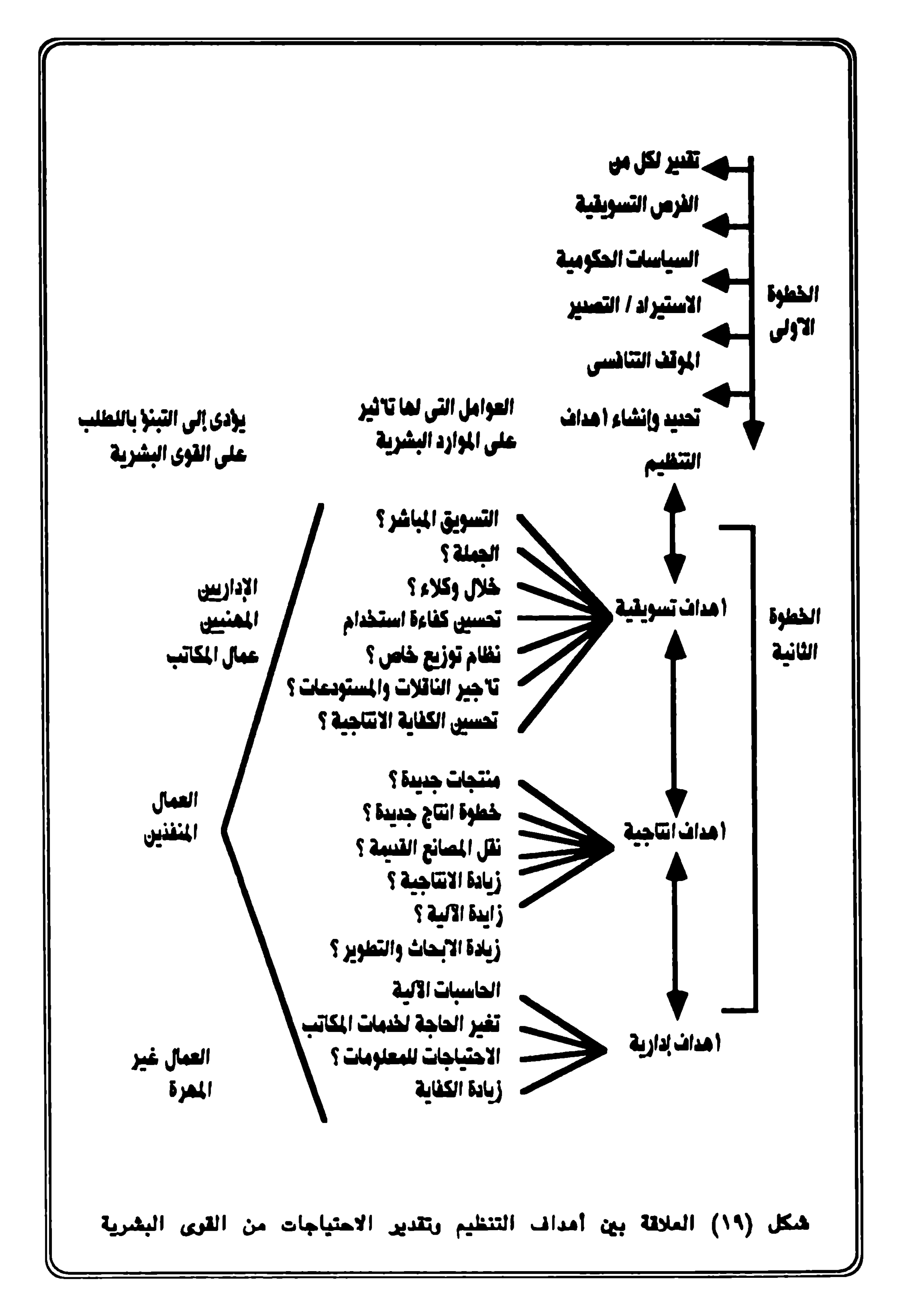
والآن دعنا نحاول معا أن نحدد الخطوات العملية لإعداد خطة القوى العاملة .

### ٤/١٤ الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية :

فيما يلى الخطوات التفصيلية الواجب على المخطط اتباعها حتى يصل إلى خطة موارد بشرية سليمة وقابلة للتطبيق .

### ١/٤/١٤ تحديد الأهداف التنظيمية :

أولاً وقبل كل شىء يجب أن يكون المخطط للقوى العاملة على دراية والمام تام بـ الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية حيث يعتبر ذلك نقطة البداية فى العملية التخطيطية . ويستتبع ذلك قيام الفرد القائم بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلى صورة كمية سواء فى شكل نقدى أو فى شكل وحدات من المنتجات والخدمات التى يقوم بتقديمها التنظيم . ويجب أن لا ننسى أهمية دراسة وتحديد خطط المنظمة طويلة وقصيرة الأجل فيما يتعلق بالثبات أو النمو والانكماش وتبعا لما هو سائد من عوامل خارجية تتمثل فى التكنولوجيا السائدة وأثر العوامل الإقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية فى سوق العمل الداخلى والخارجى ، الشكل الحالى يوضح مدى الارتباط بين تحديد أهداف التنظيم وتقدير الاحتياجات من القوى العاملة .

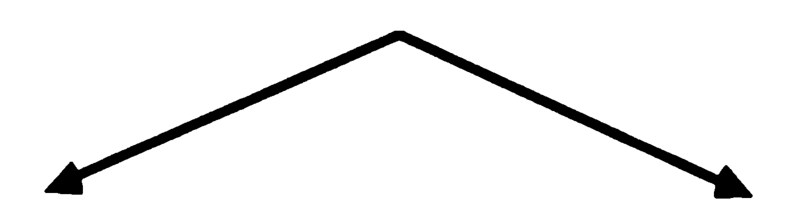



شكل (١٩) العلاقة بين أهداف التنظيم وتقدير الاحتياجات من القوى البشرية

### ٢/٤/١٤ التنبؤ بالطلب من القوى البشرية :

يعتمد التنبؤ بالاحتياجات من العمالة فى المستقبل على تقدير حجم نوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم فى مواقع العمالة المختلفة غير أنه يجب أن نلاحظ أنه يجب عند التنبؤ بالاحتياجات من العمالة دراسة حجم العمل المطلوب أداؤه وأى تغيرات فى الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغيرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التى تؤثر على هذا التنبؤ .

لذا نجد أن التنبؤ بالطلب ( الاحتياجات ) من العمالة يتطلب :



| تقدير وتحديد نوع الأعمال ونوعية العمالة اللازمة لأداء هذه الأعمال | تقدير وتحديد اعداد الأفراد اللازمين لأداء هذه الأعمال |
|---|---|

**أولاً** : تقدير وتحديد نوع الأعمال وأنواع العمالة اللازمة للقيام بها يتطلب من مخطط القوى العاملة أن يقوم بـ

* تحليل طبيعة نشاط التنظيم ونظم الانتاج والأداء المستخدمة .
* تحليل وتوصيف الوظائف .
* تحليل التنظيم .
* تقسيم الوظائف إلى مجموعات نوعية .

**ثانياً : تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة يتطلب من القائم بالتخطيط أن يقوم بـ :**

* تحليل عبء العمل المطلوب انجازه .

* تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية .

* تحليل أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة .

* تحليل احتياجات الإحلال سواء بسبب حالات الترك الدائم أو المؤقت للوظيفة .

**٣/٤/١٤ *التنبؤ بالعرض من القوى البشرية* :**

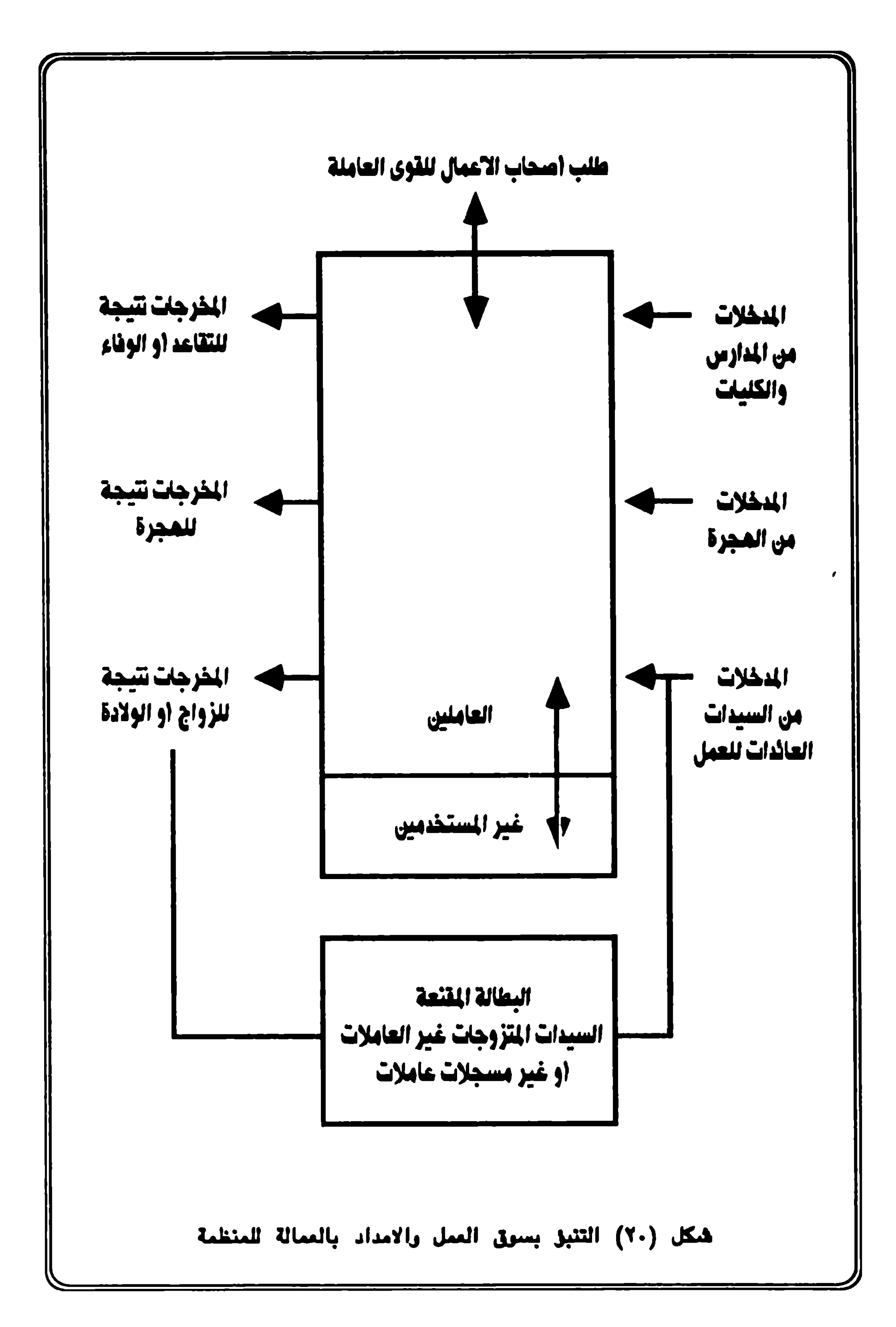
فينبغى أولاً أن نوضح أن العرض المستقبلى من القوى البشرية قد يأتى من :

- المصادر الداخلية والمتمثلة فى الأفراد الذين يعملون فى التنظيم .

- المصادر الخارجية والمتمثلة فى الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل الكلى خارج التنظيم .

***اولاً : التنبؤ بالعرض الخارجى للعمل واتجاهات سوق العمل :***

تحتاج التنظيمات إلى تقدير لحجم العمالة الكلى فى المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة . وهذا التقدير يمكن أن تصل إليه من التنبؤ بأرقام السكان الاجمالية آخذين فى الاعتبار المدخلات لسوق العمل من أنظمة التعليم والتدريب والهجرة والتوطن وكذلك المخرجات التى سوف يتم اجتذابها من جانب أصحاب الأعمال الأخرين ومستوى البطالة وتأثير الأفراد الغير مسجلين كعاملين فى سوق العمل كما يظهر فى الشكل التالى :




شكل (٢٠) التنبؤ بسوق العمل والامداد بالعمالة للمنظمة

ولهذا فإنه من الواجب عند تقدير التنبؤ بعرض العمل الخارجى ( المصادر الخارجية ) واتجاهات سوق العمل أن نقوم بدراسة .

* اتجاهات عرض العمل .

* اتجاهات الطلب على العمل من قبل التنظيمات الأخرى .

* اتجاهات الأجور ومرونة عرض العمل .

* مؤشرات أخرى متاحة لسوق العمل .

**ثانياً: التنبؤ بعرض العمل الداخلى :**

إن التنبؤ بعرض العمل الداخلى ( المصادر الداخلية ) يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلى وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة ( ولتكن خمس سنوات ) حتى تتضح أمام مخطط العمالة الأماكن الحرجة فى العرض الداخلى . وهذا يتطلب .

١ ) دراسة وتحليل هيكل العمالة وتركيباته المختلفة من حيث :

- الأعداد .

- الكفاءات والمهارات .

- العمر .

- مدة الخدمة .

- التعليم .

- الإدارات والأقسام .

- النوع .

- الحالة الإجتماعية .

- المجموعات الوظيفية ... إلخ .

٢) دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفاقد السنوى ومعرفة احتمالية استمرارها مستقبلا بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة .

الغرض الأساسى من هذا التحليل هو التوصل إلى تقييم لوضع القوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات التنظيم من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة وتحديد متى وأين تنشأ الحاجة إليها . ويمكن ببساطة التوصل إلى تقدير عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة خلال فترة أعداد خطة العمالة عن طريق المعادلة التالية :

عدد الأفراد اللازمين لوظيفة معينة =

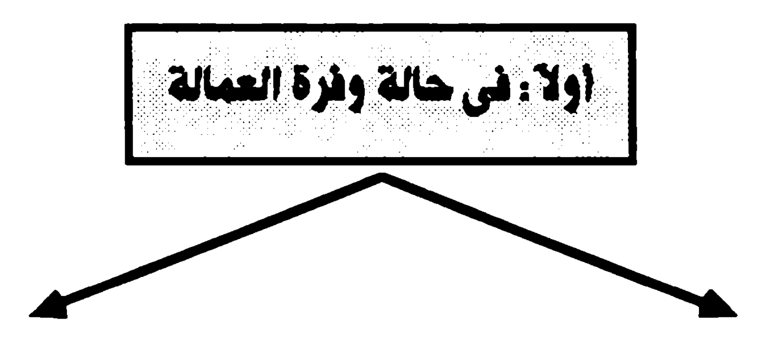
عدد الأفراد المتاحين فى أول الفترة + التعيين للأفراد والجدد + الإضافات التى تطرأ خلال الفترة بسبب الترقية إلى الوظيفة أو النقل عليها أو العودة من إعارة أو اجازة أو بعثة - النقص فى الأعداد بسبب النقل أو الترقية من الوظيفة أو الإعارة أو الإنبعاث أو الإجازة أو بسبب الاستقالة أو الإقالة - حالات التقاعد عن العمل .

**٤/٤/١٤ إيجاد التوازن بين جانبى العرض والطلب :**

وهنا يقوم مخطط القوى العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التى توصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة ( كما ونوعا ) وبين العرض المتوقع ( كما ونوعاً ) خلال الفترة التى يعد عنها تخطيط القوى العاملة للتأكد من التوازن بينهما الأمر

الذى يضمن الاستمرارية للتنظيم أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف واختيار الاستراتيجية المناسبة وفقا لظروف سوق العمل الخارجى وظروف التنظيم .

ويوجد عدة استراتيجيات يمكن للتنظيم الاختيار من بينها للقضاء على الفائض أو العجز الذى يظهره تخطيط القوى العاملة غير أن هذا الاختيار يجب أن يكون فى ضوء ما إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة أو الوفرة فى العمالة . كيف يتحقق هذا ؟ الشكل التالى يوضح أن :



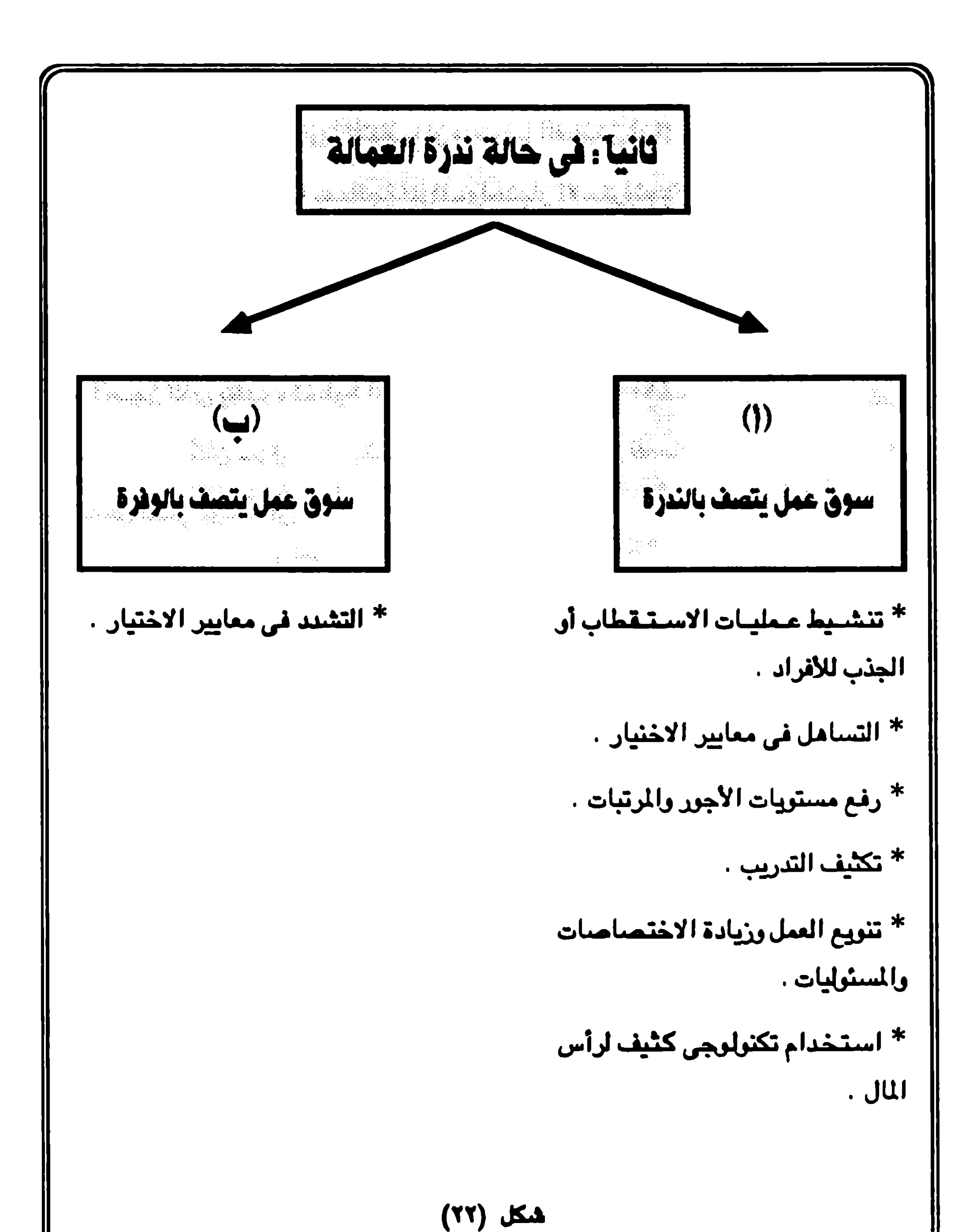

(أ)
سوق عمل يتصف بالندرة

- إعادة تدريب العمالة الزائدة عن الحاجة والحاقهم بوظائف أخرى .
- الإبقاء عليهم فى وظائفهم الحالية مع تحملهم بأعباء وظيفة أقل .

(ب)
سوق عمل يتصف بالوفرة

- إنهاء توظيف العمالة الزائدة .
- ترك عوامل التسرب من الوظيفة تأخذ مجراها الطبيعى .

شكل (٢١)


ثانياً : فى حالة ندرة العمالة
(أ)
سوق عمل يتصف بالندرة
(ب)
سوق عمل يتصف بالوفرة
* تنشيط عمليات الاستقطاب أو الجذب للأفراد .
* التساهل فى معايير الاخنيار .
* رفع مستويات الأجور والمرتبات .
* تكثيف التدريب .
* تنويع العمل وزيادة الاختصاصات والمسئوليات .
* استخدام تكنولوجى كثيف لرأس المال .
* التشدد فى معايير الاختيار .

شكل (٢٢)

**٥/٤/١٤ تطبيق الخطة :**

أن التنبؤ بالطلب والعرض الداخلى والخارجى للعمالة سوف يؤدى إلى تغذية خطة القوى البشرية بعد مراجعة كل منها مع الأخذ فى الاعتبار انماط استخدام القوى العاملة ومن تحليل هذه المدخلات يمكن رسم خطة القوى العاملة كما يظهر فى الشكل التالى .

ويستتبع ذلك قيام مخطط الموارد البشرية بوضع الميزانيات التقديرية التى تعكس تكاليف تطوير العمالة وتنميتها وكذلك تشمل تكلفة توظيف أو تعيين العاملين الجدد والبرامج التدريبية التى سوف تعد لهم ولاشك أن هذه الخطوة يكتنفها كثير من الصعوبات والتى تستوجب بالضرورة التأييد والاقتناع من جانب الإدارة العليا .

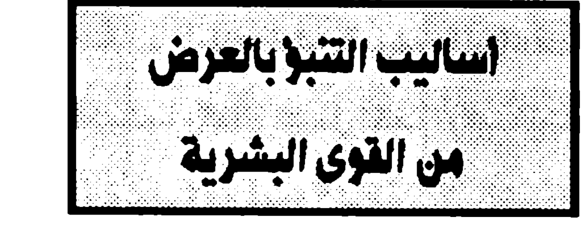
**٦/٤/١٤ التغذية العكسية :**

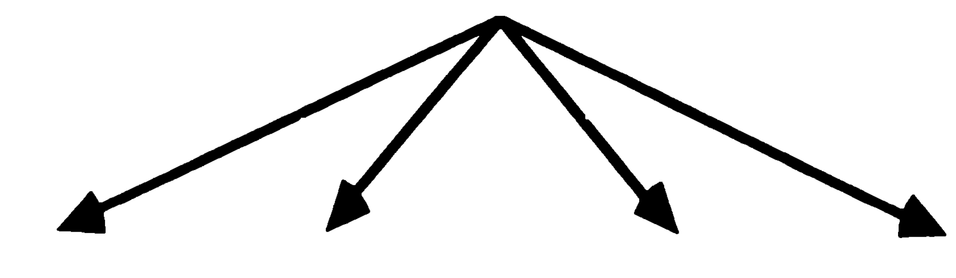
ينظر دائما لتخطيط القوى البشرية على أنه عملية Process دائمة ومستمرة . ونظراً لتوقع حدوث تغيرات فلابد للخطة من مراجعة دورية وتقييم مستمر لضمان كفاءتها واجراء أية تعديلات تكون ضرورية للموائمة والتكيف مع الظروف السائدة . ولذا فإن التغذية العكسية تكون فى غاية الأهمية فى جميع مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة أو إعادة النظر فى انماط العمل أو أهداف التنظيم فى ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة .

**٥/١٤ الأساليب المستخدمة فى التنبؤ بالعرض :**

تهدف الأساليب المستخدمة فى دراسة جانب العرض من القوى العاملة إلى وضع صورة حقيقية ودقيقة عن الموارد البشرية الحالية المتاحة للتنظيم بما يمكن من التنبؤ

بالاحتياجات المطلوبة والتغيرات المحتمل أن تطرأ عليها والإجراءات اللازمة لترشيد استخدامها مع الأخذ فى الاعتبار التغيرات الداخلية مثل أساليب وطرق العمل والتغيرات التنظيمية والإدارية التى يمكن أن تحدث خلال فترة أعداد الخطة وأثرها على العمالة الحالية والمستقبلة . فيما يلى عرض لأهم الطرق المستخدمة فى التنبؤ بالعرض من العمالة .



طرق مقارنة نسب ومؤشرات العمالة الحالية بالهياكل المثلى

طريقة معدلات الفاقد والبقاء

طريقة سلاسل ماركوف

طريقة خرائط الاحلال

شكل (٢٣)

### ١/٥/١٤ طريقة مقارنة نسب ومؤشرات هياكل العمالة الحالية بالهياكل المثلى :

تعتمد هذه الطريقة على دراسة تركيب القوى العاملة الحالية واتجاهات التغير ومقارنة التركيب القائم بالتركيب الأمثل حتى يمكن الوقوف على وسائل مواجهة العجز

المحتمل فى بعض التخصصات أو كلها والوقوف كذلك على وسائل التصرف فى الفائض المحتمل أيضاً فى بعض التخصصات او كلها . دعنا الآن – عزيزى الدارس – نتكلم عن كيفية تطبيق هذا الأسلوب عمليا .

**خطوات طريقة مقارنة نسب ومؤشرات هياكل العمالة الحالية بالهياكل المثلى:**

أ – إجراء التحليلات الهيكلية البسيطة والمركبة للعمالة فى المنظمة .

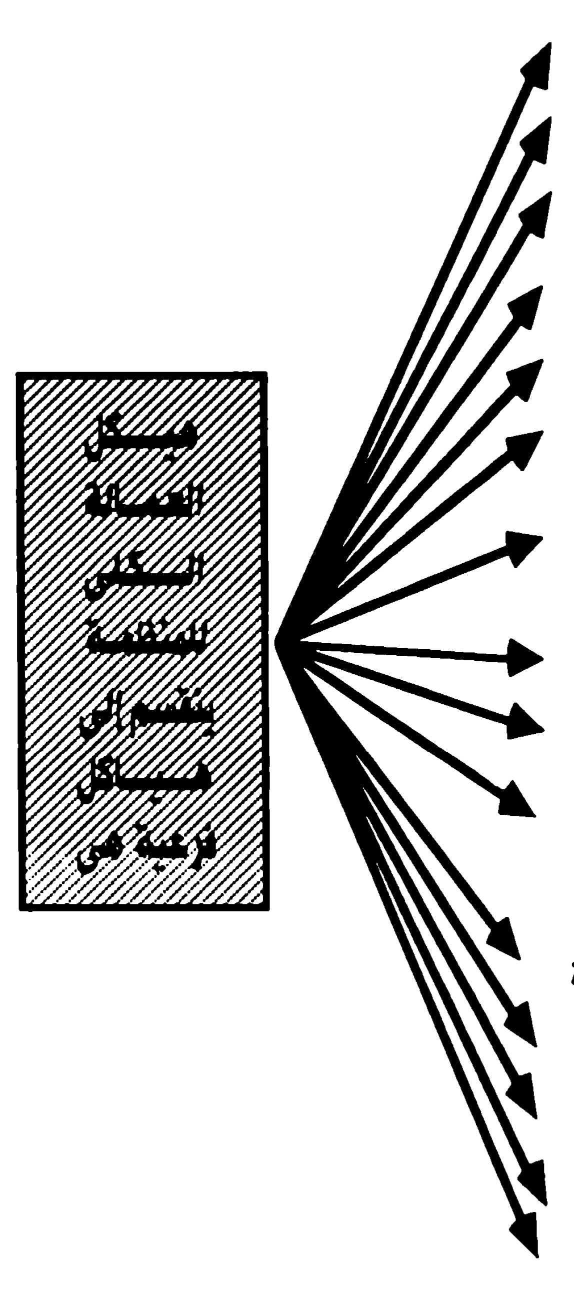
ب – استخراج النسب والمؤشرات التى تعبر عن الموقف الحالى للعمالة .

جـ – مقارنة النسب والمؤشرات السابقة بالهياكل المثلى للعمالة .

أ – إجراء التحليلات الهيكلية البسيطة والمركبة للعمالة :

يمثل هيكل العمالة وصف وبيان حالة العمالة الموجودة فعلا فى المنظمة من حيث الملامح الرئيسية والصفات أو السمات التى تميز هذه العمالة . ويطلق عليه هيكل العمالة الكلى وهيكل العمالة الكلى يتكون من مجموعة الهياكل الفرعية البسيطة أو المركبة التى تعبر عن صفة أو أكثر من صفات العمالة .

وبالتالى فإن الهياكل الفرعية تمثل عناصر هيكل العمالة الكلى . وتتمثل مكونات هيكل العمالة فى مجموع الصفات والسمات الأساسية التى يمكن توزيع اجمالى العاملين على أساسها وبالتالى وضعها فى صورة بيانيةيمكن تحليلها والشكل التالى رقم (٢٢) يوضح تقسيمات هيكل العمالة الكلى بالمنظمة .




١- الهيكل الفرعى للعمر

٢ - الهيكل الفرعى للتعليم

٣ - الهيكل الفرعى للخبرة

٤ - الهيكل الفرعى للتعليم

٥ - الهيكل الفرعى للتدريب

٦ - الهيكل الفرعى للمهارات

٧ - الهيكل الفرعى لمستويات العمالة ( المجموعات الوظيفية )

٨ - الهيكل الفرعى للوظائف والاعمال

٩ - الهيكل الفرعى للإدارات والاقسام

١٠ - الهيكل الفرعى للعمالة المباشرة والغير مباشرة

١١ - الهيكل الفرعى للمستويات الاشرافية

١٢ - الهيكل الفرعى للنوع

١٣ - الهيكل الفرعى للحالة الاجتماعية

١٤ - الهيكل الفرعى للموطن الاصلى

١٥ - الهيكل الفرعى لطبيعة الاستخدام

شكل (٢٤) تقسيمات هيكل العمالة الكلى

**ب - استخراج مجموعة من النسب والمؤشرات التى تعبر عن الموقف الحالى للعمالة . واهم هذه النسب الممكن الاستعانة بها مايلى :**

- متوسط أعمار العاملين فى المنظمة .

- التوزيع النسبى لاجمالى عدد العاملين فى كل مستوى من مستويات العمالة وفقا للمستويات المختلفة للتعليم .

- نسبة إجمالى أعداد العاملين الذين لا تتطابق تخصصاتهم مع أعمالهم ووظائفهم الحالية إلى إجمالى أعداد العاملين من حملة المؤهلات العليا والمتوسطة فى المنظمة .

- متوسط طول فترة الخبرة فى المنظمة

- توزيع العاملين فى الأعمال والوظائف المحتملة للنشاط الرئيسى وفقا لفئات الخبرة .

- نسبة إجمالى عدد العاملين الحاصلين على تدريب إلى إجمالى عدد العاملين .

- نسبة عدد العاملين الحاصلين على تدريب فى كل مستوى من مستويات العمالة إلى إجمالى عدد العاملين فى هذا المستوى .

- نسبة العمالة المباشرة وغير المباشرة .

- نسبة العمالة المباشرة إلى غير المباشرة على مستوى الإدارات والأقسام .

- نسبة إجمالى عدد العاملين المتزوجين إلى عدد العاملين غير المتزوجين فى كل مستوى من مستويات العمالة .

- نسبة عدد الإناث إلى إجمالى عدد العاملين فى كل مستوى من مستويات العمالة .

- نسبة إجمالى عدد المؤقتين إلى إجمالى عدد الدائمين فى كل مستوى من مستويات العمالة .

- متوسط الأجر فى المنظمة .

- نسبة الحد الأدنى إلى الحد الأعلى للأجر فى المنظمة .

- نسبة إجمالى عدد المعارين والحاصلين على أجازات بدون مرتب فى التخصصات الرئيسية إلى إجمالى قوة العمل فى هذه التخصصات .

**جـ- مقارنة النسب والمؤشرات السابقة بالهياكل المثلى للعمالة :**

الهيكل الأمثل للعمالة يتمثل فى مجموعة السب التى تكون بمثابة مؤشرات لوضع الهيكل التنظيمى وترشيد الهيكل الحالى للعمالة . هذه النسب يمكن اعتبارها - إذن - مجموعة من المعايير التى يسترشد بها فى التنبؤ بالعرض من القوى العاملة . تعتبر النسبة المثلى هدف يتم على أساسه تقييم للموقف الحالى للعمالة ثم معرفة الفروق أو الاختلافات بالزيادة أو النقص .

**٢/٥/١٤ طريقة معدلات الفاقد والبقاء :**

تقوم هذه الطريقة على أساس حساب معدلات الفاقد والبقاء من العمالة فى كل سنة خلال فترة تاريخية سابقة . ثم بعد ذلك تقوم بحساب متوسط لهذه النسب كوسيلة للتنبؤ بالعمالة المنتظر فقدها فى المستقبل ( الفترة التى تعد عنها الخطة ) .

ويتم ذلك وفقاً للخطوات التالية :

**(١) حساب معدل ترك العمل لكل عام :**

معدل ترك العمل = عدد تاركى العمل خلال العام / متوسط عدد العاملين

حيث أن :

متوسط عدد العاملين = (عدد العاملين فى أول الفترة + عدد العاملين فى نهاية الفترة) / ٢

**(٢) التنبؤ بنسب ترك العمل للفترات القامة :**

يمكن استخدام عدة طرق للتنبؤ بنسب ترك العمل للفترات القادمة ومن أنسب هذه الطرق أسلوب المتوسطات المتحركة .

(٣) حساب العدد المتوقع فى العام الحالى :

العدد المتوقع = العدد فى العام الحالى - (١ - نسبة ترك العمل المتوقعة ) .

يمكن حساب معدلات ونسب البقاء بنفس الطريقة الموضحة أعلاه وأن كان الاختلاف الوحيد أن معدلات البقاء تقاس بالنسبة لكل مستوى من العمالة على أساس تتبع مجموعة معينة من العاملين عند بدء دخولها هذا المستوى وخلال فترة معينة من حيث الخروج والبقاء . واستخراج متوسط للبقاء خلال هذه الفترة يمكن استخدامه للتنبؤ باحتمالات بقاء نفس المستوى من العمالة للفترات المقبلة .

ويلاحظ أن طريقة حساب معدلات الفاقد والبقاء توفر للمنظمة مؤشرا مقبولا لاحتياجات الاحلال من العمالة خلال فترة الخطة . كما أنها تعطى تصورا مسبقا لما سيطرأ على العرض الداخلى نتيجة للتغيرات بخروج ودخول العمالة .

**٣/٥/١٤ أسلوب سلاسل ماركوف :**

يعتبر أسلوب سلاسل ماركوف من أحد أساليب بحوث العمليات التى شاع استخدامها فى تحليل العمليات الانتاجية المختلفة فى المجالات الإدارية وتحسين طرق الأداء الخاص بها ، وخاصة فى مجالات تخطيط القوى العاملة ذلك لأن عملية تخطيط القوى العاملة قد أخذت أبعاداً متعددة نظرا لكبر حجم المنظمة والتعامل مع أعداد كبيرة من العمالة وتعقد وتشابك العملية الانتاجية مما يكون من الصعب معه أن يتم القيام بالتنبؤ بالاعتماد على الخبرة وضرورة استخدام الأساليب المتقدمة فى اتخاذ القرارات .

ومن أكثر النماذج شيوعا فى العصر الحديث فى التنبؤ بالموارد البشرية وخاصة جانب العرض الداخلى من القوى العاملة تلك النماذج التى تقوم على دراسة الاحتمالات وهى مستنبطة من الطريقة التى قدمها العالم M. Markov وهو أحد علماء الرياضة فى الاتحاد السوفيتى ( روسيا الاتحادية حاليا ) وتعرف باسم "سلاسل ماركوف Markov Chain" ..

وقد استخدم تحليل ماركوف فى أغراض تخطيط القوى العاملة حيث يقوم بالتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة فى تاريخ مستقبل وذلك بناء على تقدير حجم ونوعية وتركيب الموارد البشرية اللازمة للمنظمة من واقع خبرات الماضى وبفرض ثبات العوامل الأخرى التى تؤثر على معدلات التغير مثل سياسات المنظمة وبرامجها وذلك لاستنباط اتجاهات ومعدلات التغير وبتطبيق هذه الاتجاهات والمعدلات على القوى العاملة الحالية يمكن عمل اسقاط لتركيب العمالة فى التاريخ المستقبلى .

ويعتمد أساسا اسلوب سلاسل ماركوف على دراسة احتمالات التحول لتحركات العاملين خلال التنظيم والتنبؤ بالقوى العاملة فى مستويات مختلفة فى التنظيم عن طريق

تحليل لسلوك معدل دوران العاملين فى التنظيم .

ولتطبيق هذه الطريقة يتم دراسة التغييرات باعتبارها حركة من حالة معينة فى زمن معين إلى حالة أخرى فى زمن لاحق وإذا امكن إعطاء نسب توقع أو احتمال لحدوث هذا الانتقال فإن قيمة هذا الاحتمال يمكن استخدامها للتنبؤ باتجاه التغير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية وتستخدم هذه الفكرة فى التنبؤ بحركة الأفراد من الوظائف المختلفة فى المستقبل . وهذه الحركة تتمثل فى إحدى الحالات التالية :

- الخروج من المنظمة لأى سبب ( الفصل - الاستقالة - الإقالة - التقاعد - الوفاه - المرض - الإصابة - البعثات طويلة الأجل ) .

- الانتقال إلى وظيفة أخرى داخل المسار الوظيفى الذى يشغله الفرد سواء بالنقل أو الترقية .

ولكى يتم استخدام طريقة ماركوف لابد من توافر الفروض التالية :

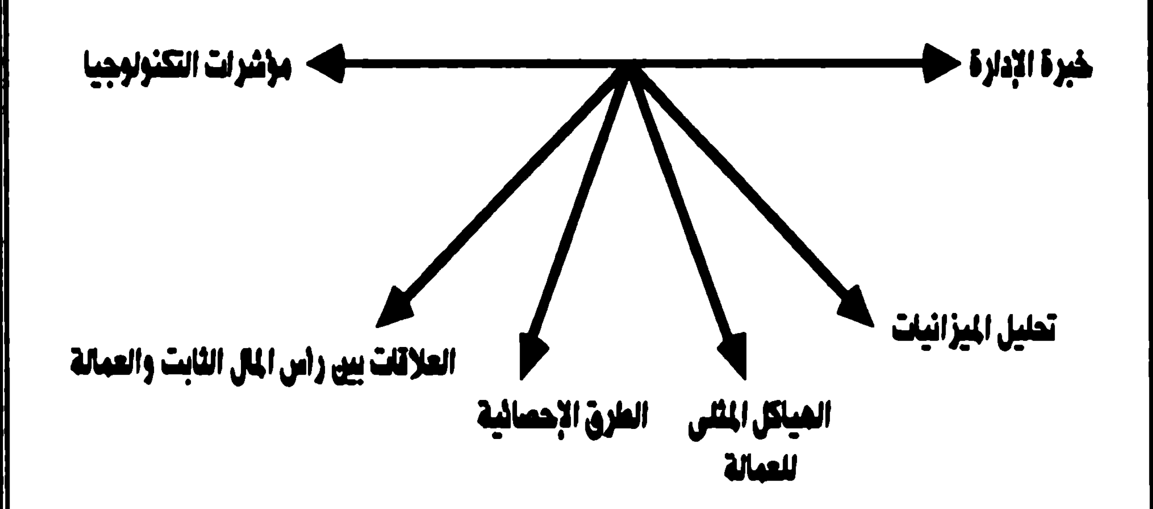
١ - أن المنظمة لديها معلومات حقيقية وتفصيلية عن حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة فيها ومن وإلى المنظمة وإن هذه المعلومات متوافرة عن الماضى ويمكن تحويلها إلى نسب واحتمالات .

٢ - أن عمل اسقاط للمستقبل من واقع بيانات الماضى يفترض أن العوامل والقوى المؤثرة فى أحداث الماضى ستظل كما هى فى المستقبل .

٣ - يجب أن تتصف الأحداث الأولية التى تمثل نقطة البدء فى سلسلة الأحداث بالثبات النسبى .

### ٦/١٤ الأساليب المستخدمة فى التنبؤ بالطلب :

توجد عدة أساليب تعتبر أكثر شيوعا فى الاستخدام فى الحياة العملية للتنبؤ بالطلب على العمالة .




شكل (٢٥) الأساليب والطرق المستخدمة فى التنبؤ بالطلب

#### ١/٦/١٤ خبرة الإدارة :

تعتمد هذه الطريقة على خبرة الإدارة ومقدرتها على التنبؤ بالمستقبل من الاحتياجات المطلوبة من العمالة لأداء الأعمال الحالية والمستقبلية . وطبقاً لهذه الطريقة يتم التنبؤ بالطلب من العمالة خلال الفترة التى تعد عنها الخطة عن طريق :

أ) قيام كل مدير ومشرف بتحديد احتياجاته من العمالة فى الفترة المستقبلة وذلك بناء على خبرته الشخصية على أن يسجل هذا فى القائمة أو الاستمارة المعدة لذلك.

ب) عقد اجتماع عام لكافة المديرين والمشرفين للقيام ببحث وتقدير احتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة الخطة ويتم ذلك فى ضوء تحليل ودراسة توقعات كل منهم

والتى تم تسجيلها على القائمة أو الاستمارة المخصصة لهذا الغرض .

ويمكن تحسين هذا الأسلوب المبنى على خبرة الإدارة عن طريق الاستعانة ببعض الخبراء والمسئولين فى المنظمة فى أعداد تقديرات الطلب من العمالة على أن يتم مناقشتها بشكل جماعي حتى نصل إلى تقديرات محددة ومقبولة من الجميع تمثل التنبؤات المطلوبة .

**٢/٦/١٤ تحليل الميزانيات التقديرية وخطط الاعمال :**

يعتمد التنبؤ بالطلب طبقاً لهذا الأسلوب على القيام بتحليل الميزانيات التقديرية وخطط الأعمال الموضعة . والسؤال الآن هو :

كيف يتم دراسة وتحليل هذه الميزانيات والخطط ؟

تحليل الميزانيات التقديرية وخطط الأعمال :

١ - تحديد الأهداف التى تتضمنها الميزانيات التقديرية وخطط الأعمال والتى تتمثل عادة في كمية الانتاج المطلوبة تحقيقها أو قيمة المبيعات المتوقعة .

٢ - دراسة وتحليل الموقف الراهن للعمالة ( كماً / نوعاً ) للتعرف على المهارات والمعارف والخبرات والنوا عى المهنية والتى يؤثر عدم تواجدها على تحقيق أهداف الميزنيات التقديرية الموضوعة .

٣ - دراسة وتحليل لخطط الانتاجية الموضوعة من حيث نوعية وكمية الأعمال المطلوبة ومعدلات الأداء الخاصة وحجم ونوعية العمالة اللازمة لتحقيقها ( من الضرورة مراعاة التغيرات المتوقعة فى طرق وأساليب الانتاج والتكنولوجيا والكفاءة الانتاجية ) .

٤ - تقدير عدد العمالة الحالية فى مختلف المهن والوظائف فى كافة المستويات

التنظيمية وكذلك أعداد العاملين الذين سينقلون من وظائفهم الحالية إلى وظائف أخرى .

بالإضافة إلى أعداد العاملين الذين سيتم تدريبهم ليحلوا محلهم .

عندئذ يمكن تحديد الاحتياجات من العمالة ( كماً / نوعاً ) .

### ٣/٦/١٤ الهياكل المثلى للعمالة :

تستخدم طريقة الهياكل المثلى للعمالة للتنبؤ بالطلب من العمالة خلال الفترة التى تعد عنها خطة العمالة وبنفس الطريقة السابق أن أوضحناها فى الطرق المستخدمة للتنبؤ بالعرض الخاص بالقوى العاملة .

فى عديد من الصناعات يتم تحديد العمالة المناسبة بمستوياتها المختلفة وأعدادها المطلوبة وفقاً لكل خط انتاجى فى حالات المستويات المختلفة للطاقة ودرجة الميكنة ومستويات التكنولوجيا المستخدمة .

### ٤/٦/١٤ الطرق الاحصائية :

وتعتبر طرق الارتباط والانحدار أكثر الطرق الاحصائية استخداماً فى التنبؤ بالقوى العاملة حيث يمكن بالتعرف على الاتجاهات التارخية للعمالة خلال فترة محدوده واعتبارها كعينة ممثلة للاتجاه العام داخل المنظمة . ويسمى استقراء هذا الاتجاه وتمثيله بيانيا بكشف العلاقة بين التطور الزمنى من جانب واتجاهات العمالة على أساس السلاسل الزمنية من جانب آخر . وذلك للتعرف على شكل وطبيعة العلاقة خطية كانت أم غير خطية أو طردية أو عكسية . ومن خلال هذه العلاقة تستطيع المنظمة أن تقوم بالتنبؤ بحجم القوى العاملة المطلوبة باستخدام طريقة المربعات الصغرى .

## طريقة المربعات الصغرى

ص = أ + ب س

حيث ص = المتغير التابع

س = المتغير المستقل

أ = التقاطع مع المحور الصادى ( أى حجم القوى العاملة الواجب توافرها )

ب = ميل الخط أو المنحنى

ويمكن الحصول على تقديرات الثوابت أ ، ب كالآتى :

$$\text{أ} = \frac{\text{ن مجـ س ص} - \text{مجـ س مجـ ص}}{\text{ن مجـ ص}^{2} - (\text{مجـ ص})^{2}}$$

(سَ − ك)٢ √ن

$$\text{ب} = \text{سَ} - \sqrt{\frac{\text{أ صَ}}{\text{ع}\sqrt{\text{ن} - 1}}}$$

ويمكن باستخدام طرق الارتباط وهى التى تقوم على أساس قياس العلاقة بين حجم القوى العاملة كمتغير تابع واحد المتغيرات الأساسية كحجم الانتاج أو رقم المبيعات كمتغير مستقل ودراسة هذه العلاقة لمعرفة ما إذا كانت الزيادة فى المتغير المستقل يتبعها زيادة فى المتغير التابع ويمكن بحث طبيعة هذه العلاقة عن طريق استخراج معامل الارتباط الخطى (ر) بين الظاهرتين .

## معامل الارتباط الخطى

$$\text{ر} = \frac{(\text{مجـ س ص} - \text{ن س ص})}{\sqrt{(\text{مجـ س}^{2} - \text{نَ سَ}^{2})\ (\text{مجـ ص}^{2} - \text{نَ صَ}^{2})}}$$

حيث ر = تعبر عن معامل الارتباط الخطى بين الظاهرتين .

س = تمثل المتغير المستقل ( حجم الانتاج ، أو رقم المبيعات أو الاستثمارات ) .

ص = المتغير التابع ( عدد العمال من تخصص معين ) .

س = تمثل الوسط الحسابى للمتغيرات س .

ص = تمثل الوسط الحسابى للمتغيرات ص .

وتتضح أهمية معامل الارتباط فى تحديد ما إذا كانت العلاقة بين مجموعات الأرقام علاقة حقيقة أو ناشئة عن الصدفة باستخدام المعادلة التالية لاختبار صحة الفرض ويطلق عليه اختبار " ت " .

## اختبار "ت" لقياس صحة الفروض

ت =

حيث أن س = الوسط الحسابى للمتغير فى العينة

ك = الوسط الحسابى للمتغير فى المجتمع

ن = عدد مفردات العينة

ع = الانحراف المعيارى للعينة .

ن - ١ = درجات الحرية

ويمكن الكشف على مدى دقة اختبار (ت) باستخدام الجداول الاحصائية وذلك عند المستويات المختلفة للثقة ( مثلا ٩٥ أو ٩٩ ٪ ) ودرجات الحرية المستخدمة .

ويمكن باستخدام معادلات الانحدار المتعدد دراسة تأثيرات المتغيرات الأساسية مثل رقم الانتاج ، رقم المبيعات والأجور ومراعاتها عند وضع التنبؤات الخاصة باحتياجات العمالة .

**مثـــلا :**

- بدراسة العلاقة بين العمالة والانتاج مع مراعاة قيمة وحجم الانتاج من ناحية .

- ودراسة العلاقة بين العمال والأجور ( مع مراعات التذبذبات الناتجة عن منح العلاوات والمكافآت - والمزايا الفنية المختلفة ) .

- ثم دراسة العلاقة بين العمالة والمبيعات ( مع مراعاة أسعار البيع والمخزون واخذهما بعين الاعتبار ) .

كل هذا يمكننا من استخدام علاقة غير خطية وصولا إلى تنبؤات تربط بطريقة مبسطة بين العمالة من ناحية والمتغيرات السابقة من ناحية أخرى .

**٥/٦/١٤ العلاقة بين تطور راس المال الثابت والعمالة :**

يتم التنبؤ بالطلب من العمالة خلال فترة التخطيط اعتمادا على دراسة العلاقة بين متغيرين هما :

- رأس المال الثابت .

- حجم العمالة .

وحتى يمكن استخدام هذا الأسلوب فى التنبؤ بالطلب على العمالة فإنه يجب علينا أن نقوم بتقسيم رأس المال الثابت الحالى والمستقبلى إلى درجات الميكنة المختلفة . إذن

تقسيم رأس المال الثابت إلى درجات ميكنة مختلفة يمكننا من تحديد الطلب على العمالة كما ونوعا .

وهذا بالتالى يساعدنا في تحديد كثافة العمالة بالنسبة لرأس المال الثابت بتطبيق المعادلة التالية :

$$\text{كثافة العمالة} = \frac{\text{عدد العاملين}}{\text{قيمة رأس المال الثابت بدرجة آلية معينة}}$$

**٦/٦/١٤ مؤشرات التكنولوجيا :**

تعتمد هذه الطريقة على استخدام مؤشرات ومعدلات قياس درجات التكنولوجيا المختلفة فى التنبؤ بالعمالة فى المستقبل ومن أكثر هذه المؤشرات شيوعا فى الاستخدام درجة التجهيز الآلى ، ودرجة الميكنة .

**درجة التجهيز الآلى :**

تتمثل فى نصيب العامل من رأس المال المستثمر فى الآلات والمعدات وفقا لنوع الصناعة ودرجة الميكنة .

ويمكن عن طريق التعرف على حجم الاستثمارات في صناعة ما وإذا كانت بنفس درجة الميكنة تحديد حجم العمالة المناظرة .

**درجة الميكنة :**

تتمثل فى نصيب العامل الفرد من الكهرباء أو الطاقة المستخدمة

ويمكن للإدارة استخدام درجة الميكنة كمؤشر مساعد فى تحديد كثافة العمال بجانب المؤشر السابق .

# الإستقطاب والاختيار

## ١/١٥ مقدمة :

الاستقطاب أو الجذب Recruitment والاختيار Selection من الانشطة الرئيسية لمدير الموارد البشرية والذى يعتبر المسئول - كما اوضحنا فى الوحدة الحادية عشر - عن توفير العمالة التى تحقق احتياجات التنظيم . هذا الفصل يهدف الى وضع اطار واضح لعملية الجذب والاختيار والذى يؤدى الى الوصول الى اختيار الفرد الذى يستطيع تقديم اداء جيد والذى لديه دافعيه ورغبة فى العمل . أن الجذب والاختيار الجيد يؤدى الى اختيار الافراد الذين لديهم دافعيه للعمل وراضون . وبالتالى فانهما يساعدان ليس فقط فى تحقيق الفعالية ولكن ايضا على تخفيض نسب الغياب ، معدل دوران العمل والحوادث والمنازعات . وحتى فى حالة ارتفاع نسبة البطاله وعدم توافر فرص العمل ، فان الجذب والاختيار مازال يمثلان اهمية كبرى للتنظيمات الحديثة ، وذلك لأن وجود معدل الدوران للعمل لاسباب عديدة تشتمل على المرض ، الاحالة الى المعاش أو الانتقال الى وظائف اخرى .

وأيضاً لوجود وظائف شاغرة فى التنظيمات نتيجة للترقية او النقل او التدريب .

" اخصائيو الافراد - مهما كانت الاسباب - عليهم السعى المستمر نحو جذب الافراد الى الوظائف واختيار الافضل والاكثر مناسبه لشغل الوظائف الشاغرة " .

## ٢/١٥ الافتراضات النظرية :

ساهمت عدة علوم اجتماعية متمثلة فى علم الاقتصاد ، علم النفس وعلم الاجتماع فى محاولة تفهم طبيعة عملية الجذب والاختيار للعامل الجديد ، غير انه يعاب على كل مدخل من مداخلهم الثالثة منفرداً انه يوضح زاوية محددة فقط للجذب والاختيار والامر الذى يصبح معه من الضرورى ايجاد المدخل المتكامل لتفهم افضل للجذب والاختيار .

### النظرية الاقتصادية :

الجذب من سوق العمل الخارجى (خارج التنظيم ) يمثل عملية مستمرة من جانب التنظيمات حتى فى ظل ظروف معدل دوران عمل ثابت . وطبقا للنظرية الاقتصادية فان سوق العمل يدار بواسطة قوانين العرض والطلب . لهذا فان الافراد تتحرك بين الوظائف - الى داخلها او خارجها - طبقا للتغيرات النسبية فى مستوى الاجور.

لذلك فلكى تتمكن المنظمة من العمل على جذب الافراد المحتملين - من الناحية النظرية - يجب على الاقل ان تقدم أجوراً منافسة لما هو سائد فى سوق العمل . لهذا فان القوة الجاذبة للاعلان عن الوظيفة سوف ترتفع عندما يشتمل هذا الاعلان على معدل الاجور أو المرتبات .

طالما ان المنافسة الكاملة غير موجودة فى اسواق العمل ، فان الاقتصاديين يبحثون عن طبيعة وتأثير الحواجز - العوامل المؤدية لغير المنافسة الكاملة - فى السوق وهذا يساعد على تفهم عمليات الجذب والاختيار وطريقة عمل سوق العمل فى ظل المنافسة الغير كاملة . نحن نستطيع ان نؤكد أيضاً ان نقص المعلومات لدى الافراد عن الفرص الشاغرة او اماكن تواجدها ، الاشتراطات اللازمة لشغلها سواء الذهنية او

البنية كلها تمثل عوائق للمنافسة الكاملة وبالتالى يجب الاهتمام بها .

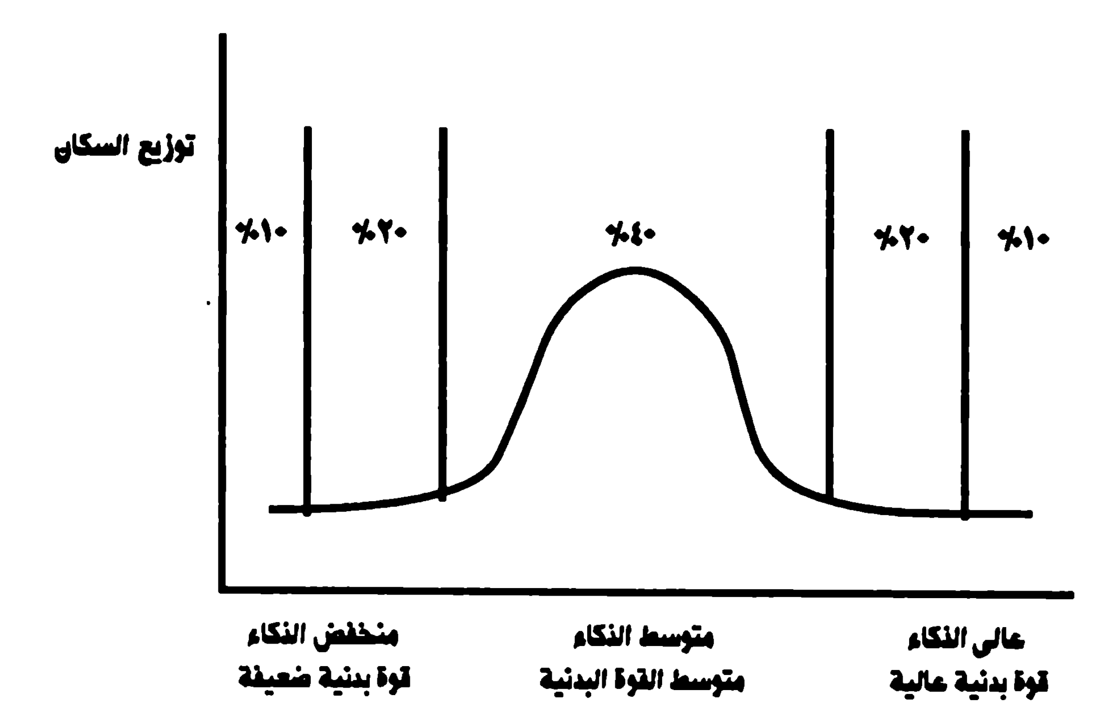
مدير الموارد البشرية عند تصميمه للاعلان واختيار الوسيلة الاعلانية – يحاول تبليغ الافراد بهذه الفرص الشاغرة واشتراطات شغلها . لذا فان الاعلان يعتبر من اولى المرشحات (الفلاتر) المستخدمة لاتمام عملية الاختيار . كما ان الاعلان من وظائفة ايضا ان يعمل على اقناع الافراد المحتملين بان "عرض التنظيم" عن الفرص الشاغرة لديه هو افضل العروض الموجودة فى سوق العمل .

وتعتبر عملية الجذب والاختيار هى المرحلة الاولى التى من خلالها تنشأ علاقة العمل والاستخدام بين صاحب العمل والعامل . ومن الناحية الاقتصادية فان التركيز هنا يكون على علاقة " الجهد – المكافأة " التى يحددها عقد العمل . وان التوقعات نتيجة عقد العمل تدور اذن حول قيام العامل بتقديم خبرته ، مهارته المطلوبة من جانب التنظيم فى مقابل الاجر المتفق عليه .

### النظرية السيكولوجية :

ان مهمة مدير الافراد لاتتوقف عن البحث عن عدد معين مطلوب توفيره من الافراد لتأمين احتياجات التنظيم . الحقيقة انها تتطلب دراسة لنوعية الافراد وليس فقط الاكتفاء بالحصول على الاعداد المطلوبة . اذن فان عليه ان يقوم بالتوفيق بين نوعيات الافراد مع المتطلبات المختلفة والمتنوعة للاعمال المطلوب شغلها . لتحقيق ذلك فانه يجب ان يقوم بتحليل العمل Job Analysis لمعرفة أو للتوصل الى معرفة الحقائق الاساسية عن الوظيفة (Beach,1975) . بعد ذلك عليه ان يقوم باعداد بطاقة وصف الوظيفة Jop Description ومن ثم تحديد متطلبات شغل الوظيفة الواجب توافرها فى المرشحين للعمل أى المواصفات الشخصية Personnel Specification .

وهناك افتراض سيكولوجى وهو ان المواصفات الشخصية للافراد فى المجتمع موزعه توزيعا معتدلا طبقا لمنحنى التوزيع المعتدل .




شكل (٢٦) منحنى التوزيع المعتدل للصفات الفردية

هكذا فان مواصفات الفرد ممكن ان تحدد الفرد الامثل المناسب لشغل الوظيفة .

وهناك فرضيه اساسيه وهى ان الشخص الذى تنطبق عليه المواصفات المطلوبه لشغل الوظيفة سوف يكون مستوى اداؤه افضل .

هكذا فان النظرية السيكولوجية توفر لنا تنبؤ مفيد فى عملية الجذب والاختيار. ولكن يجب ان نتذكر ان هذه الافتراضات التى قامت عليها مازالت محدودة . مثلا هذا المدخل يتجاهل الاختلافات الاجتماعية بين الافراد ، وان امكانية الاعتماد على طرق الاختيار التى تقدمها تتوقف على كثير من العوامل التى قد تؤثر فى درجة دقتها .

## النظرية السيسيولوجية

هذه النظرية توضح اهمية الاختلافات فى القيم والاتجاهات والمعتقدات التى تتعلق بالمجموعات أو الطبقات المختلفة من افراد المجتمع . وقد تعرضنا الى هذه الاختلافات فى الفصول عندما تناولنا بالدراسة لموضوعات الاتجاهات المختلفة للعمل ومذهب التعددية بدلا من المذهب الذى يفترض عدم التعدد . ونجد أن أعضاء المجموعات المختلفة من الممكن أن يكون لهم اتجاهات وقيم متعارضه تجاه العمل وذلك مثل" الإدارة والنقابات" .

وبشكل مبسط وواضح فان الافراد الذين يحتلون الطبقات الاجتماعية العليا فى المجتمع والافراد الذين يعملون فى مناطق حضارية يكون لهم اتجاهات ومعتقدات فردية اكثر من ان تكون جماعية وكذلك وجهة نظرهم الى الترقية تكون مختلفة وهكذا . ويبدو من الممكن الاستفادة من التعرف على الطبقة الاجتماعية للافراد فى عمليات الجذب والاختيار ، مثلا : اختيار الوسيلة الاعلانية التى تكون مفضله عن مستوى اجتماعى معين يساعد المنظمة فى التوصل الى الافراد المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة.

أوضحنا حتى الأن المداخل النظرية الاجتماعية المختلفة والتى تتعلق بعملية الجذب والاختيار، وان كل من هذه المداخل الثلاثة اوضح كيفية التوصل الى اختيار وجذب الفرد الامثل لشغل الوظيفة الشاغرة . غير انه – ونكرر ما قلناه سابقا – فإن كل هذه النظريات محدودة وتحتاج الى مدخل متكامل يجمع بين مداخلها المختلفة .

سوف ندرس عملية الجذب والاختيار على خطوات ثلاثة رئيسية هى : تقييم العمل جذب المرشحين ثم تقييمهم .

## ٣/١٥ تقييم العمل :

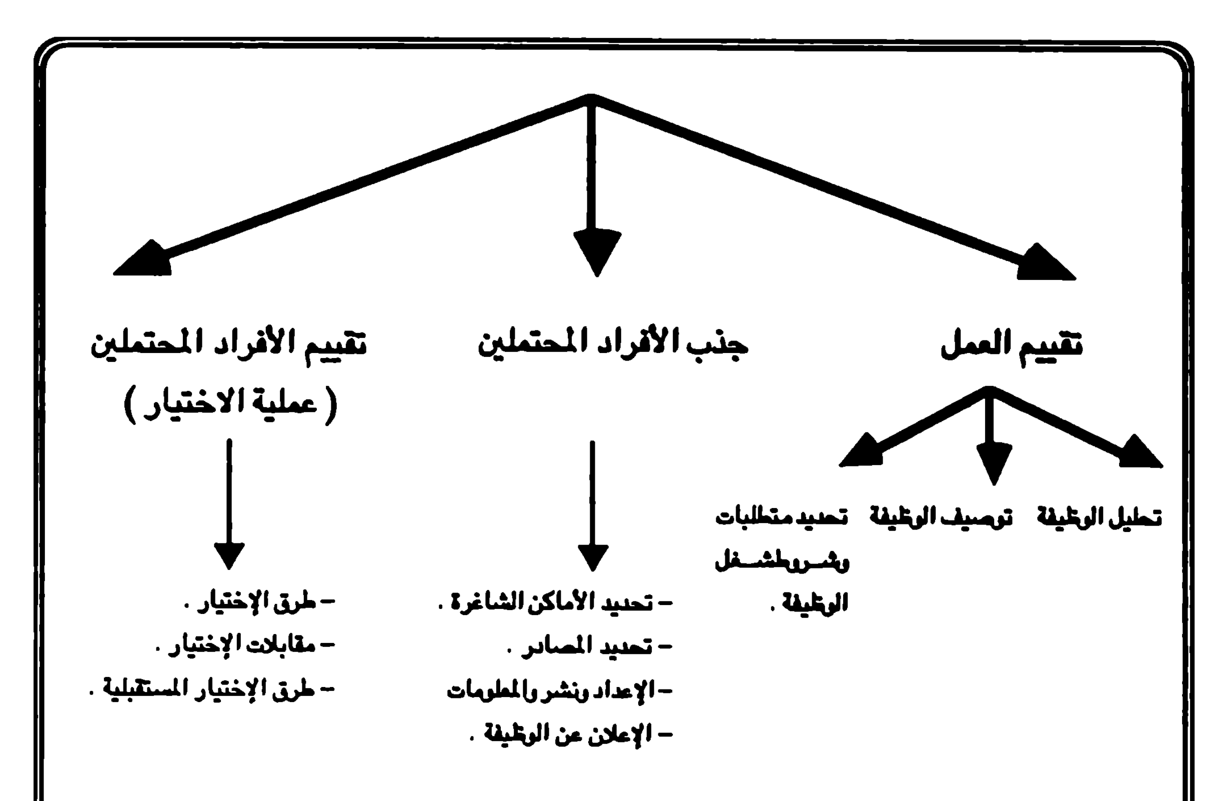
### ١/٣/١٥ تحليل الوظيفة :

حتى نتمكن من تقييم الفرد المناسب للوظيفة الشاغرة فاننا يجب ان نتعرف اولا على محتويات الوظيفة . وهذا يتطلب منا القيام بدراسة الخريطة التنظيمية التى توضح توزيع السلطة والمسئولية خلال كل المستويات والوظائف فى التنظيم .

يلى ذلك فان علينا ان نقوم بتوصيف كل وظيفة بالتفصيل . ذكر روف Roff et. al 1961 أن تحليل الوظيفة يوضح ان هناك فروق بين .

- المهمة : عنصر أساسى من عناصر العمل .
- الوظيفة : مجموعة من المهام التى تكون العمل الذى يقوم به الفرد .
- تحليل الوظيفة : هو الاجراء الذى يهدف الى الحصول على المعلومات والحقائق المتعلقة بالوظيفة .

عندما يحدث ان توجد وظيفة شاغرة فى التنظيم يجب قبل القيام بعملية الجذب لها أن نقوم بتحليل الوظيفة حتى نتاكد من ان وصف الوظيفة القائم مازال صالحا ؛ أو اذا لم يوجد توصيف وظيفة فنحن سوف نقوم بعملة وإعداده لأهميته لعمل الافراد . أو اذا حدث تغيير بعد آخر مرة تم التعيين فيها على الوظيفة . وقد يستتبع هذا التغيير اعادة تصميم العمل أو دمجه مع وظيفة اخرى .

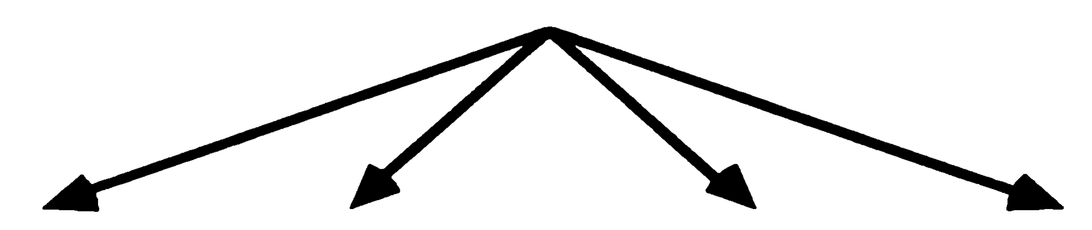



**شكل (٢٧) مداخل الدراسة الخاصة بجذب واختيار الافراد المحتملين**

مهما كانت الاسباب فان وصف الوظيفة هو عملية اساسية لنجاح عمليات الجذب والاختيار للافراد المحتملين . كما ان تحليل الوظيفة هام فى عمليات اخرى مثل تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم الوظائف والعلاقات الصناعية .

يوجد فى الحياة العملية عديد من الطرق التى تستخدم للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة وان هناك اختلافات كثيرة بين هذه الطرق .

إذا كانت الوظيفة يدوية بسيطة يمكن اتباع طريقة الملاحظة لها منذ بداية الدورة الخاصة بها وحتى نهايتها . كما يمكن ممارسة هذه الوظيفة او القيام باجراء مقابلات مع شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر . غير ان الاعمال الذهنية قد تحتاج الى مدخل آخر لجمع البيانات الخاصة بها يعتمد على استخدام قوائم الاستقصاء . وفيما يلى توضيح لاهم الطرق الشائعة فى الاستخدام والخاصة بجمع بيانات الوظائف .



**الملاحظة الشخصية**
- الملاحظة المباشرة
- أساليب دراسة العمل
- أساليب قياس العمل

**المقابلات**
- المخططة وغير المخططة
- داخل العمل أو خارج العمل

**المناقشات الجماعية**
- المجموعة المهنية
- مؤتمر فنى

**التقارير المنشورة**
- الإحصائيات ذات العلاقة
- (الأداء . الجودة ..)
- الإجراءات والتحليل التنظيمى
- التحليل السابق .

**شكل (٢٨) الطرق المستخدمة فى جمع البيانات عن الوظائف**

## ٢/٣/١٥ توصيف الوظيفة:

إن تحليل الوظيفة يؤدى بنا الى التوصل الى وصف الوظيفة . هذا الوصف الذى سوف يختلف من تنظيم الى اخر والذى يتوقف على طبيعة الاهداف والظروف المحيطة . وبصفة عامة فان محتويات الوظيفة تحتوى غالبا على العناصر التالية :

**شكل (٢٩) كشف وصف الوظيفة**

**اسم ولقب الوظيفة :**

**الهدف من الوظيفة :**

**موقع الوظيفة :**

**الواجبات و المهام (تكراريتها ، معايير الناتج والجودة ) .**

**المسئوليات : (عن الافراد ، الاموال ، المواد ، الالات - علاقات السلطة مع الاخرين ) .**

**متطلبات الوظيفة : ( داخل / خارج التنظيم ، العوامل التى تؤدى الى عدم الرضاء ، بدنى ، ذهنى ، متنوع ... الخ).**

**شروط الاستخدام : الاجور ، المرتبات ، الحوافز والمكافأت ، ساعات العمل الاسبوعية واليومية ، الورديات ان وجدت ، الاجازات، المعاش ، المدفوعات اثناء المرض ، فرص الترقى .**

**اسم ولقب الوظيفة والهدف من وراء إنشائها يساعدون فى تحديد الوظيفة وموقعها فى التنظيم . التكرارية التى تتطلبها بعض المهام الداخلية للوظيفة يجب ان توضح حتى لاتثير مشاكل مستقبلية ، كما يجب تحديد المعدلات المطلوبة للوظيفة . هذا يساعد فيما بعد فى سياسات الافراد والخاصة بالانضباط والتدريب .**

كما يجب تحديد المسئوليات عن المواد والآلات والافراد والاموال وفى الغالب فان

معظم الوظائف تكون مسئولة عن المواد والمعدات ، ولكن المسئولية المالية والاشرافية تكون لهؤلاء الذين لديهم وظائف اشرافية . كما يجب ان يحدد وصف الوظيفة العلاقات المحيطه بالوظيفة خاصة بالنسبة للوظائف الاداريه حيث ان التنظيمات المعاصرة تستخدم العديد من الاستشاريين الامر الذى يخلق عديد من المشاكل المعقدة .

متطلبات العمل ذات درجة عالية من الاهمية ، حيث نجد ان مهام متشابه لكنها تؤدى فى ظروف بيئية مختلفة . كما يجب ان يحتوى كشف وصف الوظيفة على المتطلبات البدنية والذهنية ومدى الحاجة الى التنقل او الترحال وانظمة الورديات ان وجدت ، والتى جميعا سوف تؤثر فى عملية الاختيار للافراد الجدد.

كما يجب ان يشتمل وصف الوظيفة على تحديد للاجور والمكافآت والمزايا العينية والمعاشات والاجازات ... الخ والتى تعتبر هامة لعملية الجذب ومن ثم الاختيار السليم .

**٣/٣/١٥ متطلبات شغل الوظيفة :**

تحديد متطلبات شاغل الوظيفة - هى الجانب الانسانى - من وصف الوظيفة وهى تحدد الفرد المثالى من حيث النواحى البدنية ، والعقلية والشخصية ... الخ . فيما يلى توضيح " لخطة السبع نقاط " التى وضعها رودجر Rodger والخاصة بالمعهد القومى لعلم النفس الصناعى :

**شكل (٣٠) خطة السبع نقاط فى تحديد المتطلبات الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة**

**أولاً : المتطلبات الجسمانية :**

- الصحة
- العمر
- القدرة على التحدث
- القدرة على الاستماع
- المظهر العام

**ثانياً : المؤهلات :**

- المؤهلات العليا
- التدريب السابق
- سنوات الخبرة ومستوى المهارة
- المعرفة

**ثالثاً : الذكاء :**

مستوى الذكاء العام والقدرة على استخدامه

**رابعاً : استعدادات او قدرات خاصة .**

- قدرات فنية
- قدرات يدوية
- القدرة على الحوار
- القدرة على التعامل مع الارقام

**خامساً : الاهتمامات :**

وهذه قد تكون مؤشرات هامة على القدرات الخاصة والمقدرة بشكل عام ومميزات الشخصية

- اهتمامات فنية
- اهتمامات اجتماعية
- اهتمامات علمية وتطبيقية
- اهتمامات بدنية وذهنية

**سادساً : الميول والنزعات :**

- خصائص الشخصية مثل
- الاتزان
- الاعتماديه
- الاستقلالية
- الطاقة
- الدوافع

**سابعاً : الظروف الشخصية الاجتماعية :**

- الالتزامات العائلية
- الظروف العائلية
- الظروف الشخصية ... الخ

## ٤/١٥ جذب الافراد المحتملين :

سوف نتكلم فى هذا الجزء من الوحدة الدراسية عن طبيعة عملية الاستقطاب او الجذب وكيفية تحديد الاماكن الشاغرة والمصادر الداخلية والخارجية التى يمكن الاعتماد عليها فى هذا ، بالاضافة الى كيفية الاعداد والنشر والاعلان .

١٣/٤/١ تهدف عملية الجذب والتى تسبق الاختيار الى تقليل اعداد الافراد المتقدمين والذين سوف نقوم بالاختيار من بينهم طبقا للاشتراطات والمعايير الموضوعة لعملية الاختيار . وهذا سوف يؤدى الى تقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت الذى تستغرقه والجهد المصاحب له .

كما أن عملية الاستقطاب أو الجذب تساعد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مقدما من ان تلك الوظائف تتناسب مع طبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم المتعددة . وهذا يحقق المصلحة المشتركة للتنظيم وللافراد والذى يعتبر الطريق السليم للوصول الى اختيار الفرد الملائم لشغل الوظيفة المعنية .

غير ان عملية الاستقطاب يواجهها مشكلة اساسية تتعلق بالادراك الخاص بالافراد . النادى الاهلى - مثلا - لا يستطيع ان يثنى اى فرد عن عزمه للتقدم لشغل وظيفة مدير الفريق اعتقادا منه انه يصلح لها وتتناسب مع مؤهلاته وخبراته ..الخ . وقد يكون هذا الفرد غير مناسب على الاطلاق . ولكن هذا لن يمنع من اضاعة وقت المسئولين عن عمليات الاختيار من جراء تقدمه قبل تقرير عدم صلاحيته لشغل الوظيفة .

الجذب هنا يتطلب ان نكون قد انتهينا من تحليل وتوصيف الوظيفة وتحديد الاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة . تبقى نقطة اساسية وهى تحديد الفراغات التى تحتاج الى تعيين أفراد لشغلها .

### ٢/٤/١٥ تحديد الاماكن الشاغره :

يعتبر تحديد الاماكن الشاغره والتى تحتاج الى تعيين لشغلها من العمليات الاساسية فى الاستقطاب والجذب للافراد المحتملين . وهنا يثار سؤال أساسى خاص بتحديد ماهية المصادر التى سوف يتم الامداد والجذب عن طريقها . لا شك ان تحديد هذه المصادر ونوعيتها يتوقف على نوعية الطلب أى الوظائف الشاغرة وطبيعتها .

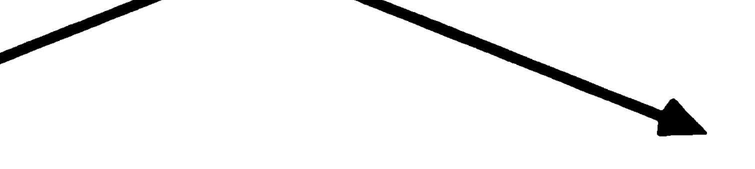
يمكن التوصل الى تحديد الاماكن الشاغرة عن طريق تحديد واضح ودقيق للاهداف التى يسعى اليها التنظيم . ولا شك ان مراجعة خطة الموارد البشرية يحدد بدرجة كبيرة طبيعة وحجم الوظائف الشاغرة فى التنظيم والتى يراد ملئها . كما ان البيانات والمعلومات المتوافرة عن عملية تحليل وتوصيف الوظائف تؤدى الى تحقيق ذات الهدف . وينبغى ملاحظة ان توافر المعلومات عن احتمال التغيير أو التطوير فى التنظيم إما اهدافه أو مجالات أنشطته وما يستتبعه من تغيير فى السياسات والانظمة القائمة وكذلك التغيرات التكنولوجية والظروف البيئية المحيطة قد يستتبعه احتمال ترك بعض الافراد للعمل وبالتالى وجود بعض الفراغات التى يجب ان يعمل التنظيم على ملئها مره أخرى ولكن بالشكل والمتطلبات التى تتناسب مع طبيعة هذه التغيرات الجديدة .

ان التنظيمات تعيش عالم يتسم بالتغير وهذا يؤدى الى وجود فراغات تحتاج الى افراد جدد . ولكن يجب ان يكون واضحا ضرورة تحليل وتوصيف الوظائف ودراسة مدى تكرار خلوها للتأكد من حقيقة الاسباب المؤثرة والوقوف على الاسباب التى تؤدى الى التقليل من ترك العمل.

### ٣/٤/١٥ تحديد المصادر التى سوف تقوم بالامداد بالافراد المحتملين:

هذه المرحلة تمس الجانب الاخر من سوق العمل - جانب العرض - وعن مدى

تواقر المصادر المختلفة التى تؤدى الى توفير الموارد البشرية المطلوبة .



**مصادر داخلية**

من داخل التنظيكم ، ويمكن تحقيقها عن طريق اتباع سياسات الترقية أو النقل .

**مصادر خارجية**

مصادر خارجة عن التنظيم مثل مكاتب القوى العاملة (التوظيف) ، المدارس والجامعات الإعلان والنقابات والأجهزة العمالية .

**شكل(٣١) مصادر الموارد البشرية**

إن الاعتماد على المصادر الخارجيه مثل مكاتب التوظيف والقوى العامله والجامعات ، النقابات والأعلان تعتبر مصدراً هاماً وحيوياً لتوفير الموارد البشريه التى يحتاج اليها التنظيم ويصعب توفيرها من داخله - أى من مصادره الخارجيه .

لاحظ هنا ان السمعه الحسنة والمناخ الجيد وطبيعة العلاقات الصناعية بالاضافة الى المزايا النقدية والعينية التى يمنحها التنظيم لمن ينتمون اليه ، ومدى استجابته الى حاجات المجتمع والبيئة المحيطة كلها عوامل تساعد على جذب الافراد المحتملين لشغل الوظائف .

غير ان الاعتماد على المصادر الداخلية فى عمليات الاستقطاب والجذب يحقق عديد من المزايا التى لا يمكن تجاهلها . ان الاعتماد على المصادر الداخلية يساعد على

توفير الافراد المعروفين للتنظيم ، كما يؤدى الى توفير تكاليف عملية الاختيار والتعيين . بالاضافة الى آثاره الايجابية على العاملين والمتمثلة فى رفع الروح المعنوية والرضاء الوظيفى ، خاصة بعد أن اطمئنوا على الإستمرارية فى العمل المستقبلى واحتمالات الترقى والنمو من خلال ذلك التنظيم .

**٤/٤/١٥ الاعداد ونشر المعلومات :**

يهدف اعداد ونشر المعلومات الى اعطاء صوره واضحة ومتكاملة عن وصف الوظيفة الشاغره ومتطلباتها. كما يهدف الى القيام باغراء اكبر عدد ممكن من الافراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة . ولا شك ان هذا يتوقف الى حد كبير على الأداه أو الوسيلة المستخدمة فى النشر . كذلك فان نشر المعلومات يفيد ايضا فى تكوين فكرة متكاملة وواضحة عن التنظيم ، وكذلك الحكم على مدى كفاءته ونظرته الى الافراد . كما يؤدى ايضا الى تحديد وتوجيه الافراد القادرين والراغبين فى شغل الوظيفة الى طريقة التقديم ومواعيدها.

**١/٤/٤/١٥ الاعلان عن الوظيفه :**

الان ونحن بصدد الاعلان عن الوظيفة الشاغرة بالتنظيم ، فاننا نحتاج الى مراجعة كشوف تحليل وتوصيف الوظيفة . ونهدف بهذا التعرف على حقيقة المتطلبات والاشتراطات الاساسية فى الوظيفة وفى الفرد المحتمل اختياره لاداء الوظيفة لضمان القيام بها على الوجه الاكمل . نحن نبحث هنا عن توفير المادة المطلوبة للاعلان عن الوظيفة المراد شغلها .

من اهم الموضوعات التى يجب ان يشتمل عليها الاعلان كوسيلة لجذب الافراد المحتملين لشغل الوظيفة الشاغره ما يلى (Plumbly,1974 ) :

* معلومات عن التنظيم ذاته .

* عنوان ولقب الوظيفة المراد الاعلان عنها .

* الواجبات والمسئوليات الرئيسية والتابعة .

* الموقع التنظيمى وعلاقاتها بالوظائف الاخرى .

* المؤهلات والقدرات والخبرات المطلـوب توافرها فيمن يشغل الوظـيفة.

* الاجر / الراتب والمكافآت وفرص الترقى وجميع الخدمات الاجتماعية التى يقدمها التنظيم للعاملين فيه .

* ظروف وطبيعة العمل وكل ما يؤثر على طريقة اداءه من عوامل مادية وغير مادية ( ليسهل على المتقدم تحديد ما اذا كان يستطيع تقبل أو التكيف مع هذه الظروف ام لا ) .

* الطريقة والمواعيد الخاصة بالتقديم والجهه التى سوف تتلقى طلبات التقدم لشغل الوظيفة .

### ٥/١٥ تقييم الافراد المتقدمين - عملية الاختيار :

بينما كان الهدف من عملية الاستقطاب أو الجذب ( يسميها البعض الامداد ) هو تمكين التنظيم من الاتصال بالافراد المحتملين والذين لديهم الرغبة فى العمل معه عن طريق شغل الوظائف الشاغرة ، و الذين تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم بصفه عامه مع متطلبات الوظائف الشاغرة ، فاننا نجد ان عملية الاختيار Selection تختص بتطوير الاجراءات والطرق التى تمكن من اجراء تقييم للمتقدمين . الامر الذى يستتبعه التقليل من اعداد المتقدمين والتوصل الى الفرد المناسب لشغل الوظيفة .

يرى تورينجتون وهال Torrington & Hall,1987 بضرورة تغيير اصطلاح الاختيار الى " قرار الاستخدام " حيث أنها لاتشتمل فقط على المفاضلة بين المتقدمين ولكن ايضا تشتمل على تقرير الافراد المتقدمين لقبول أو عدم قبول العمل فى التنظيم .

ويعتبر قرار الاختيار من أهم القرارات التى تتخذ داخل التنظيم حيث يمثل استثماراً كبيراً فى رأس المال البشرى . مثلا اذا تم تعيين فرد عمره عشرين عاما فى وظيفة راتبها السنوى ١٠٫٠٠٠ جنيه وسوف يستمر فى العمل الى سن الاحالة الى المعاش (ستون عاما) فان الاستخدام سوف يكون لمدة اربعون عاما بتكلفة استثمارية قدرها ٤٠٠٫٠٠٠ الف جنيه . ونحن نتجاهل هنا المصاريف الغير مباشرة والمرتبطة بتعيين واستمرار هذا الفرد .

قرار الاختيار يجب ان يوفر الاعتبارات الثلاث التاليه :

* أن يؤدى الفرد العمل طبقا لمستويات الاداء التى يحددها التنظيم .

* ان ينمى حجم المهارات والمعلومات لديه عن أداء العمل وبالشكل الذى يجعله قادرا على تحمل مسئوليات اكبر .

* ان يسرع بعمليات التوائم والتكيف Adaptation مع التنظيم القائم . ويعمل على تنمية سبل التعاون مع بقية الافراد فى كل المستويات والوظائف المختلفة .

وينبغى أن نشير اذن الى أن اكبر الاخطاء فداحة فى عمليات الاختيار هو افتراض أن القائمين على الاختيار على دراية وعلم بالوظائف الشاغرة ومعدلات الأداء الخاصة بكل منها .

## ١/٥/١٥ طرق الاختيار :

ان مشكلة الاختيار الحقيقية هى القدرة على التنبؤبالشكل الذى يقلل من اخطار عدم التاكد . اى ان المطلوب هو التوصل الى طريقة للاختيار تكون اكثر دقه للوصول الى تنبؤ فى اختيار الافراد الذين سوف يثبت فيما بعد صحة اختيارهم . السؤال الآن : ما هى الطريقة التى يمكن استخدامها فى الاختيار والتنبؤ ويثبت فيما بعد أنها كانت افضل الطرق للاختيار يجب أن يتوافر شرطين أساسيين فى الطريقه التى تتبع فى الاختيار :

* **الشرط الأول** : امكانية الاعتماد عليها Reliability

* **الشرط الثانى** : الصحة أو الدقة Validity

الطريقة التى سوف يتم الاعتماد عليها يجب ان تكون من النوع الذى يمكن الاعتماد عليه مهما اختلفت الظروف والاوقات والموضوعات المراد قياسها - لتعطى مقياسا سليما .

" المسطرة تعتبر مقياس من هذا النوع والتى يمكن استخدامها لقياس الاطوال والاعتماد عليها سواء استخدمت لقياس طول قطعة من الجبن أو القماش صيفا أو شتاءا وفى مصر أو أمريكا " .

كما يجب ان تكون هذه الطريقة - كمقياس للتنبؤ - صالحة ودقيقة لقياس الغرض المطلوب قياسه . لو ان مجموعة من العرب قدموا الى الولايات المتحدة لدراسة علوم الادارة فان عقد أختبار لهم باللغة الانجليزية لقياس معرفتهم بالمبادىءالادارية سوف يكون فى الواقع امتحان لقياس مدى المعرفة والالمام باللغة الانجليزية اكثر من علم الادارة . ان كثير من الاختبارات تعجز عن تحقيق شرطى " امكانية الاعتماد عليها

والدقة" وهذا يضع القائم بالاختيار أمام مسئولية كبيرة فى تحديد أى الطرق يستخدم فى التنبؤ الاختيارى . يوجد طرق عديدة ومتنوعة ذكرها جيل Gill 1980 تستخدم عمليا فى الاختيار . وهذه الطرق تشتمل على

- المقابلات .
- الاختبار الجماعى .
- اختبارات مستوى الذكاء والقدرات .
- اختبارات الاداء .
- اختبارات المواقف الجماعية .
- اختبارات الدوافع والسمات الشخصية .

غير ان المقابلات تعتبر هى الاسلوب الاكثر استخداما . ففى انجلترا اوضحت دراسة معهد الادارة البريطانى وكذلك معهد ادارة الافراد ان المقابلة هى الوسيلة الأساسيه فى الاختيار (جيل ، ١٩٨٠) كما اوضح سكوت (١٩٦١) ان ٤ر٩٨ ٪ من الشركات البالغ عددها ٨٥٢ شركة امريكية تتبع ايضا اسلوب المقابلات فى اتمام عملية الاختيار.

١٥/٥/١/١ ويمثل طلب الالتحاق " Application Form " مصدرا للمعلومات التى تساعد فى اتمام مقابلات الاختيار أو الاختبارات الاخرى المستخدمة فى عملية الاختيار وتقييم المتقدمين . وبالتالى فهو يساهم فى رفع درجة كفاءة عملية الاختيار . ويعتبر هام فى العمليات الاولى عندما يكون هناك حاجة الى تخفيض أعداد المتقدمين المحتملين لشغل الوظيفة الشاغرة .

وبصفة عامه فان اهم البيانات التى يحتوى عليها طلب الالتحاق تتمثل فيما يلى:

**شكل (٣٢) طلب الالتحاق**

- عنوان ولقب الوظيفة :
- اسم المتقدم للوظيفة بالكامل :
- تاريخ الميلاد :
- الجنسية :
- الجنس :
- الحالة الاجتماعية :
- الظروف العائلية ( عدد الاطفال .. اعمارهم).
- المستوى التعليمى :
- المؤهلات العلمية :
- المؤهلات المهنيه :
- العمل الحالى ان وجد :
- الاعمال السابقة ( كل الاعمال السابقة مرتبه ترتيبا زمنيا ).
- الاهتمامات والهوايات الرئيسية :
- الحالة الصحية :
- بيانات / معلومات اضافية :
- مصادر الاستعلام عن المتقدم :
- مصادر الاستعلام عن الوظيفة الشاغرة :

وقد تتضمن بعض طلبات الالتحاق دعوه للمتقدم ان يحدد . لماذا تقدموا لشغل هذه الوظيفة ؛ ماهى خططهم الوظيفية المستقبليه ؛ ما هى المصادر التى تحقق الرضاء بالنسبه لهم ؛ اذا تم اعداد طلب الالتحاق بطريقة جيدة فقد يمكن التنظيم من تحقيق المزايا التالية :

* تقديم معلومات كافية لعمل "غربلة" أو تصفية أولية للمرشحين .
* تسمح للقائم بالاختيار للمقارنة بين المتقدمين .
* تساعد فى الاعداد لعمليات مقابة الاختيار .
* التعرف على الخلفية الخاصة بالفرد المتقدم .
* تعتبر اول مستند يوضع فى ملف المرشح فى حالة تعيينه ، ويوضح امكانيات التدريب والتنمية المستقبلية الخاصة به .

**٢/١/٥/١٥ مقابلات الاختيار :**

تستخدم المقابلة Interview كطريقة من طرق الاختيار فى أكثر من مرحلة من مراحل عملية الاختيار ، كما أنها تتم بأشكال متعددة . كما قد تتم بطريقة فردية حيث يقوم بها فرد مقابل أو جماعية . وأن كانت الأبحاث تؤكد أفضلية اتمام المقابلة بالشكل الجماعى (Palmer 1983) ، والسؤال الآن من يشترك فى عضوية المقابلة ؟ يرى بالمر Palmer بضرورة أن يكون هناك تحديد للأفراد الذين سوف يقومون بإجراء المقابلات مع الأفراد المحتملين . وتشير نتائج الدراسات السيكولوجية بضرورة عدم زيادة عدد أفراد المحكمين حتى لايحدث تخويف أو أرهاب للمتقدم وأن يكون مفضلاً أن لا تزيد عن عضوية الأفراد التاليين :

- المدير التنفيذى المسئول عن الوظيفة ( عضو أساسى ) .

- رئيس المدير التنفيذى ( عضو غير أساسى ) .

- المدير المسئول عن استمرار ضمان تعيين المرشحين الصالحين للتنظيم .

وهذا قد يمثله مدير الأفراد ( عضو أساسى ) .

- فى الوظائف العليا خاصة فى الشركات العامة فيجب أن يكون هناك تمثيل لبعض الشخصيات العامة .

وتظهر المشكلة الخاصة بإختيار من يرأس هذه المجموعة من الحكام ؟

الإجابة : يوجد معيارين لتحديد رئاسة لجنة الحكام .

١ - الأقدم سنا .

٢ - الأكثر معرفة بالوظيفة .

هناك بعض الانتقادات التى وجهت إلى المقابلة كأسلوب للاختيار - بعض الانتقادات تعرضت لمدى امكانية الاعتماد على نتائج المقابلة حيث أنها :

أداة القياس الإنسانى وبالتالى فإن هناك احتمال لحدوث تحيز من الصعب أن يتفق على تقييم واحد لموقف معين لوجود كثير من الاختلافات الشخصية والاجتماعية .

أن الفرد الذى يقوم بالتقييم سوف يختلف تقييمه مع اختلافات الزمن أو مروره . وقد يكون هذا مرجعه إلى اختلاف فى طبيعة إدراك الفرد أو تأثره بالظروف البيئية والمكتسبة .

وآخرون تعرضوا بالنقد للمقابلة على أساس عدم دقتها كوسيلة للاختيار :

- التقاء أفراد غرباء ولفترة طويلة نسبياً يؤدى إلى نوع من الشد أو التوتر العصبى الذى يصيب المتقدمين .

- ليس هناك ضمان لأن سلوك الفرد والذى كان وقت المقابلة سوف يستمر فى ظروف العمل الفعلية .

- ليس هناك ضمان لأن الفرد الذى إجتاز المقابلة بنجاح سوف يكون أداؤه مرضى مستقبلا .

- أما الذين يؤيدون المقابلة كطريقة من طرق الاختيار فإنهم يبنون تأييدهم هذا على عدد من العوامل أهمها :

- المقابلة تحقق نتائج سليمة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها خاصة وأن المقابل والمتعامل . قد تعودوا على أسلوب المقابلة . ونادراً ما يتم عملية اختيار إلا باستخدام المقابلات الشخصية وفى أى مرحلة من مراحل الاختيار .

- المقابلة تتيح فرصة لقاء طيبة لاستكمال البيانات أو التأكد من بعضها والتى لم تستكمل من قبل .

- لا يوجد الأسلوب البديل للمقابلة والذى يكون أكثر دقة وامكانية فى الاعتماد عليه حتى الآن .

يتطلب نجاح المقابلة أن يتم تجزئتها إلى ثلاث مراحل متتالية زمنياً :

المرحلة الأولى : الاعداد والتحضير للمقابلة .

المرحلة الثانية : المقابلة المطلوب إجراؤها .

المرحلة الثالثة : مرحلة مابعد إتمام عملية المقابلة .

### ١/٢/١/٥/١٥ مراحل المقابلة :

### أولاً : الإعداد والتحضير للمقابلة :

بداية يجب الرجوع إلى كشف وصف وتحليل الوظيفة لتحديد المتطلبات الأساسية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة . وبالتالي نستطيع أن نحدد المستويات المطلوب توافرها في العامل الجديد مقارنة بالمستوى المطلوب للأداء .

كما يجب أيضاً في هذه المرحلة - قبل المقابلة - أن نقوم بإعداد التخطيط اللازم لضمان نجاحها : تخطيط للوقت والمكان والأعضاء المشاركين وتحديد طبيعة الأسئلة التي سوف تثار داخل المقابلة وإذا كنا سوف نستعين بأسلوب المقابلة المفتوحة ( حيث يترك للمتقدم أن يسرد ما يريد ) أو أن هناك أسلوب المقابلة المخطط مسبقاً . كما يجب أن يكون هناك إتفاق على لجنة التحكيم أو التقييم ومن يكون له الحق في عضويتها بالإضافة إلى تحديد رئيس اللجنة .

### ثانياً : المقابلة :

فيما يلي بعض النقاط الأساسية الواجب مراعاتها أثناء إجراء مقابلات الاختيار حتى تمكننا من التوصل إلى اختيار أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة المعينة :

- ضرورة العمل على خلق المناخ المناسب الذي يؤدي إلى تحفيز المتقدمين على التحدث وبدون تخوف أو تحفظ .

- البدء بمقدمة بسيطة تهدف إلى توضيح هدف المدى أو نطاق المقابلة التي سوف تتم للوظيفة بما يريد وإلا حدث تداخل بين الأعضاء بالشكل الذي لا يحقق النتائج المرجوة.

- مراعاة إتباع الترتيب الزمنى والموضوعى للخطة الموضوعة لاتمام عملية المقابلة وذلك ضماناً لتغطية جميع النقاط أو الموضوعات المطلوب تغطيتها .

- الاهتمام بصياغة الأسئلة وطريقة تركيبها . كما يجب البعد عن الأسئلة الافتراضية Hypothetical خاصة تلك التى تؤدى إلى وجود إجابات افتراضية بعيدة عن حقيقة الأجور .

- يفضل استخدام الأسئلة المفتوحة وأن تكون من النوع الذى يستفسر عن ما هى الأسباب ، ماذا ؟ متى ؟ من ؟ وكيف ؟ .

- كما يجب أن تكون الأسئلة حول أشياء ملموسة . بقدر الإمكان - عن المقدرة المختلفة لشغل وظيفة معينة معتمداً على الحقائق الخاصة بالسلوك فى الماضى .

- العمل على إذابة الحواجز والثلوج بين اللجنة والمتقدم لما لذلك من أثر جيد على نجاح أسلوب المقابلة كوسيلة للاختيار .

## ثالثاً : مرحلة ما بعد المقابلة :

من الأهمية أن نبدأ فى هذه المرحلة وهى التالية لإجراء المقابلة الفعلية من المتقدمين أن نحلل ونقيم النتائج التى توصلنا إليها . وأن يكون ذلك فى ضوء متطلبات واشتراطات شغل الوظيفة . وهنا يفضل استخدام النموذج ذو السبعة نقاط والذى اوضحناه سابقاً . كما يجب الاعتماد قدر الامكان على الدلائل المادية الملموسة عن الأداء الماضى بالنسبة للمتقدم كمؤشرات على الدوافع ، الاتجاهات ، قيم وقدرات المتقدم . غير أنه يجب أن نتأكد من نوعية المصادر التى حصلنا منها على البيانات أو المعلومات ودرجة الدقة فى الاعتماد عليها . وبديهياً كلما كانت هذه المصادر ذات ثقل معين فى تحديد مستوى الكفاءة فإن هذا يكون من الأفضل . وفيما يلى نعطى نموذج لخطة متكاملة لاتباع أسلوب المقابلة فى اختيار جديد للعمل بالتنظيم .

شكل (٣٣) خطة متكاملة لاتباع أسلوب المقابلة فى عمليات الاختيار

| الموضوع | التفصيل | ملاحظات |
|---|---|---|
| المقدمة | - تقديم الفرد للعمل<br>- تحديد الهدف<br>- نوع المقابلة ... إلخ | * قبل بدء المقابلة .<br>- تقديم المقابل للمتقدم .<br>- التأكد من أن الوظيفة معروفة ككل عام للمتقدم .<br>- شرح طبيعة عمل المقابلة .<br>* أن يتم ذلك فى فترة قصيرة نسبياً . |
| بيانات شخصية | السن<br>تاريخ الميلاد<br>مكان الميلاد<br>محل الإقامة<br>الجنسية ... إلخ | * عندما يطلب من المتقدم أن يقدم نفسه ويحدد أهم البيانات الشخصية مثل السن ... إلخ ذلك يجعله يطمئن ويبدأ فى التحدث<br>* تعطى فكرة جيدة عن ماضى المتقدم وخلفيته . |
| التعليم<br>ابتدائى<br>إعدادى<br>ثانوى<br>جامعى<br>مابعد الجامعى | المدارس ، الجامعات التى تخرج منها ومتى ، المواد التى درسها ، نتائج الامتحانات | * تعدد المدارس والشهادات يعطى فكرة عن القدرة المحتملة للفرد لأداء العمل الجديد مستقبلاً .<br>* عمق المناقشة سوف يعتمد على عمر المتقدم . |
| الاستخدام | الوظائف التى سبق وأن عمل بها مرتبه ترتيباً زمنياً . كذلك تواريخ الإبتداء الإنتهاء من كل منها . طبيعة المسئوليات والواجبات لكل وظيفة وسبب ترك أو تغيير هذه الوظيفة . | * شرح وتوضيح ماضى المتقدم الوظيفى<br>* أسباب العمل أو الأعمال السابقة .<br>* أسباب ترك العمل أو الأعمال السابقة .<br>* الخبرة والمهارة المكتسبة ونوعيتها .<br>* هذا يؤثر على المتقدم وامكانياته المستقبلية . |
| الأنشطة والهوايات | فى المنزل ، فى النادى ... إلخ بصفة فردية أو جماعية . | * مقياس للحكم على نوع الشخصية وقدراتها .<br>* معرفة الأماكن التى سافر أو انتقل إليها ورأيه فيها . |
| متنوعات | أى معلومات تكون مفيدة لوظيفة معينة . | تغطى عديد من الجوانب البسيطة إلى المعقدة . |
| الإنتهاء | دعوة المتقدم إلى :<br>* إضافة أى معلومات يرى ضرورة ذكرها .<br>* توجيه أى سؤال إضافى . | قبل الإنتهاء من المقابلة يجب التأكد من أن المقابل لديه الفرص الكافية لمعرفة الوظيفة والتنظيم وظروف وطبيعة العمل . كما أنه لديه الحرية فى توجيه أية أسئلة يراها ضرورية . |

### ٣/١/٥/١٥ الاختبارات :

### أولاً : اختبارات مستوى الذكاء العام والقدرات :

**General Intelligence and aptitudes tests**

تختلف الوظائف والأعمال فيما بينها على درجة الذكاء المطلوب أن تتوافر لدى شاغلى هذه الوظائف المحتملين . ولذلك يصمم نوع من الاختبارات يطلق عليه اختبارات قياس مستوى الذكاء العام لدى المتقديمن والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ومعرفة قدرتهم على التصرف أو السلوك كذلك تصمم اختبارات لقياس التنبؤ بمقدرات الأفراد المتقدمين للتعلم . وهذا النوع من الاختبارات يصعب قياس مدى صحته لأنها تستخدم للتنبؤ بمستوى أداء مستقبلى بعد التدريب . أيضاً فإن هذه الاختبارات تقيس القدرة الذهنية العامة لدى المتقدم للعمل والتى يتوقع أن تتوائم مع بعض الأعمال والوظائف وليس كلها .

كما قد تنتقد هذه الاختبارات على أساس أن هناك آثار ملموسة للاختلافات الاجتماعية والبيئية والثقافية والحضارية للأفراد المتقدمين وأثرها على نتائج هذه الاختبارات . وعامة فإن هذه الاختبارات تقع فى المجموعة الثانية للاختبارات التى تقيس وتقيم معارف ومهارات مستقبلية . وقد يصمم بعضها لقياس قدرات خاصة مثل الاختبارات التى تعد لقياس المهارات الفنية أو الميكانيكية .

### ثانياً : اختبارات الأداء : Perfomance Tests

وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس قدرة الأفراد على استعمال الأدوات والآلات التى سوف يستخدمها فى أثناء قيامه بأداء الوظيفة التى يتقدم لشغلها . ولذلك تتميز هذه الاختبارات فى حالة الوظائف الكتابية ، الفنية الميكانيكية بتحقيق نتائج جيدة فى

عملية الاختبار وكذلك فى مجال الوظائف التى تدفع أجورها زمنياً . وفى الواقع فإن هذه الاختبارات تبنى على وجود معيار ثابت وهو ما يتم إتباعه فعلا فى الأداء الحالى ومقارنة أداء المتقدمين بالمقارنة بهذا المستوى .

## ثالثاً : اختبارات الدوافع والسمات الشخصية

**Tests of Personality Traites and Motivation**

أنه لمن المتعارف عليه أن نجاح الفرد فى القيام بالعمل والوظيفة المسندة إليه إنما يتوقف إلى حد كبير إلى خصائص وسمات الشخصية الميول ، والاتجاهات – وكذلك الرغبات والدوافع التى يحملها ذلك الفرد ويريد اشباعها ولا خلاف على أن ما تتطلبه وظيفة علاقات عامة من صفات أو سمات شخصية معينة لشغلها ( شخصية اجتماعية مفتوحة ) تختلف عن ما تحتاجه وظيفة أخرى ، لا تتطلب احتكاكا مباشرا بجمهور المنظمة أو المنشأة .

وحقيقة أن هذه الجوانب يجب أن يتضمنها القياس فى عملية الاختيار لما لها من عظيم الأثر على التنظيم . ولقد حاول علماء النفس فى الفترة الأخيرة تصميم العديد من الاختبارات . اختبار Self - reporting inventories حيث يسأل الفرد المتقدم لشغل الوظيفة عن شعوره واحساساته بالنسبة لعديد من الموضوعات والحاجات وهذا يعطى دليل على نوعية شخصية الفرد وواقعه وميوله واتجاهاته التى يعتنقها . ونوعاً آخر من هذه الاختبارات يطلق عليه Projective . هذا الإختبار يتم عن طريقه أن يترك للفرد المتقدم أن يتصرف ويتخيل بحرية لما يريد . على أن يتم تقييم هذا بواسطة أفراد ذوى وقدرة على تحديد نوع الشخصية التى يحملها هذا الفرد المتقدم . وأمثلة هذا الاختيار يترك للفرد أن يرسم أشكالا أو صورا متعددة . أو أن يطلب منه أن يجيب على مجموعة من الصور محددا ما هية كل واحدة منها .

## رابعاً : اختبارات المواقف الجماعية :

**Group Situational tests**

لقد تم استخدام هذه الاختبارات الموقفية الجماعية أول مرة أثناء الحرب العالمية الثانية فى المملكة المتحدة وذلك عندما قام مكتب الاختبار الحربى W. O. S. B. باستخدام مثل هذه الاختبارات فى اختيار القواد العسكريين المحتملين معتمدا على ما توفره هذه الاختبارات من بيانات ومعلومات عن سمات الشخصية وطبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة الإنسانية والمطلوبة لإدارة أو التعاون مع مجموعة من القوى البشرية لتحقيق هدف أو أهداف معينة . وفى الواقع فإن هذه الاختبارات ساعدت على توفير معلومات جيدة عن سلوك الأفراد - المرشحين لهذه الوظائف - داخل المجموعات بالشكل الذى لا توفره حقيقة أى اختبار أخرى . غير أن هذه الاختبارات يوجه إليها بعض الانتقادات . من أهم هذه الانتقادات أن القياس يتم بشكل شخصى ويحتمل تحيزه لدرجة كبيرة . كما أن المكان والموقف كله تمثيلى وليس حقيقى . ولهذا فإن هناك تساؤل عن مدى امكانية الاعتماد على هذه الاختبارات أو مدى صحتها ودقتها .

لاشك أن على الإدارة المهيمنةعلى عملية الاختيار أن تفاضل وتقارن بين الأنوا ع المختلفة من الاختبارات فى محاولة لتحديد أفضلهم والذى يحقق شرطى امكان الاعتماد عليه والصحة والدقة . وقد يكون هذا ممكنا من الناحية العملية عن طريق قياس درجة الارتباط الاحصائى بين الدرجات التى حصل عليها الفرد المتقدم فى مثل هذه الإختبارات سابقاً وقبل التعيين الفعلى ، وبين النتائج الحقيقية التى يحصل عليها بعد التعيين وبعد قيامه بممارسة العمل . وكلما كانت درجة الارتباط إيجابية ومرتفعة كلما كان ذلك دليلا على مدى مناسبه الاختبار المستخدم . وبالقطع إذا أقمنا مثل هذه العلاقة

الارتباطية الاحصائية لمختلف أنواع الاختبارات المستخدمة لاستطعنا أن نحدد أفضل الاختبارات فى تحقيق الأهداف المنظمة من حيث الوصول إلى اختيار وتنبؤ جيد .

### ٦/١٥ الاختيار والتعيين فى جمهورية مصر العربية :

تعد إدارة شئون العاملين فى كل منظمة أو منشأة كشوفا بالوظائف الخالية بها ودرجاتها المالية والمجموعة النوعية . ويتم عرض هذه الكشوف على السطلة المختصة لتحديد ماهى الوظائف التى سوف يتم التعيين عليها بعد إجراء امتحانات معينة وبالطبع تحديد نوعية هذه الامتحانات وما إذا كانت شفوية أم تحريرية . وعن طريق مقابلات شخصية أو الجمع بينها جميعا . يلى ذلك أن يتم الإعلان عن الوظائف الخالية سواء أكان التعيين سوف يتم بامتحان أو بدون امتحان . ويلزم القانون بأن يتم الإعلان عن الوظائف الخالية فى صحفيتين يوميتين على الأقل . ويستثنى من الإعلان فقط هؤلاء الأفراد العاملين الذى سوف يعاد تعيينهم فى الوظائف التى كانوا يشغلونها قبل ذلك . أو فى الوظائف المماثلة فى ذات الوحدة أو وحدة أخرى . وهنا يجوز إعادة التعيين بالرغم من عدم وجود تقرير كفاية عن العامل فى وظيفته السابقة لأن الشرط المانع فقط هو حصوله على تقدير ضعيف وطالما لم يوضع تقرير عنه بهذا الشكل فيفترض ( لصالح العامل ) أنه كفء إلا إذا ثبت عكس هذا .

وهنا نشير إلى أن القانون الزم إخطار مكاتب التوظيف والتخديم بصورة من الإعلان عن الوظائف الخالية طبقاً للقانون رقم ١٢٦ لسنة ١٩٧٤ ، بتعديل قانون العمل رقم ٩١ لسنة ١٩٥٩ أو القوانين المعدلة له . وذلك لترشيح العجزه والمؤهلين منهم مهنيا والمصابين بسبب العمليات العسكرية .

ويتم تلقى الطلبات فى المواعيد والأماكن المحددة فى الإعلان عن الوظائف

الخالية . ثم يتم إدراج الطلبات المقدمة ( طلبات التعيين ) ومرفقاتها فى السجلات الرسمية المعدة لذلك بأرقام مسلسلة بحسب تاريخ الورود . على أن يقفل هذا السجل ويعتمد من المسئول عن شئون العاملين بالوحدة الإدارية وذلك فى نهاية المدة المحددة لتلقى الطلبات .

ويجرى بعد ذلك الامتحان أو الامتحانات بالنسبة للوظائف التى قررت السلطة المختصة إجراء إمتحان لشغلها ويخطر كل متقدم بمكان وتاريخ ذلك . على أن تتولى الإشراف على عملية الامتحان لجنة تتحدد بقرار من السلطة المختصة ويتضمن ما يوكل إلى هذه اللجنة من مهام وإجراءات للقيام بهذا الامتحان .

ويتم ترتيب الناجحين فى كل امتحان فى قوائم بحسب درجة النجاح فى الامتحان – وعند التساوى يكون الترتيب وفقا للأعلى مؤهلا فالاقدم تخرجاً فالأكبر سنا – ويتم التعيين بحسب الترتيب الوارد فى القوائم وذلك مع عدم الاخلال بالاحكام الواردة بالقانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨٠ بشأن الخدمة الوطنية والعسكرية . وفى حالة وجود أكثر من مجند أو من اتموا الخدمة الالزامية يرتبون فيما بينهم حسب الأسبقية فى الامتحان .

وبالنسبة للضباط الاحتياط فتكون لهم الأفضلية عند التعيين إذا تساووا مع المرشحين من غير الضباط الاحتياط .

وبالنسبة للعاجزين من المصابين أثناء العمليات الحربية أو الخدمة العسكرية أو الوطنية تكون لهم أولوية فى التعيين اسبق على الأولوية للمجندين وفقا للقانون رقم لسنة ١٩٥٩ .

بعد أن يتم ترتيب الناجحين فى قوائم الترشيح تقوم السلطة المختصة أو المفوضة فى ذلك بإعتماد قوائم الناجحين وتعلن عقب ذلك ترتيب هؤلاء الأفراد ودرجاتهم

فى لوحة الإعلانات ويكون الترشيح للتعيين بعد ذلك من الكشوف المعدة وحسب الترتيب الوارد فى تلك القوائم النهائية . وإذا حدث وأن كان عدد الناجحين فى الامتحان غير كافى فيجوز التعيين من بين الناجحين فى الامتحانات السابقة بشرط ألا يكون قد مضى على إعلان نتيجتها أكثر من سنة .

أما بالنسبة للوظائف التى يتم شغلها بدون امتحان فقد حددها القانون بوظائف الإدارة العليا وكذلك الوظائف التى ترى السلطة المختلصة بعدم ضرورة وجود امتحان لها، أو تلك الوظائف التى يتم الترشيح لشغلها عن طريق اللجنة الوزارية للخدمات . ونشير هنا إلى الوظائف العليا للعاملين المدنيين بالدولة والحكم المحلى والهيئات العامة الخاضعين لأحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وهى وظائف الوكيل الأول - وكيل وزارة - المدير العام . ويتم التعيين بقرار من رئيس الجمهورية . كذلك فإنه بمقتضى القرار الجمهورى رقم ٤٨٩ لسنة ١٩٧٨ يفوض رئيس مجلس الوزراء فى مباشرة ذات الاختصاص . ويكون التعيين فى غير هذه الوظائف ( الوظائف الأدنى منها ) بقرار من الوزير المختص أو من يفوضه ، والمحافظ بالنسبة لوحدات الحكم المحلى ، ورئيس مجلس الهيئة العامة المختص .

ويتم التعيين فى الوظائف التى تشغل بدون امتحان على أساس مراعاة الشهادة الدراسية - إذا كانت أحد الشروط الواجب توافرها لشغل الوظيفة . فيكون التعيين طبقا للمؤهل الأعلى . وعند التساوى فى المؤهل تكون الأولوية للأعلى فى مرتبة الحصول عليه والأقدم تخرجا فالأقدم سنا . وإذا كانت الخبرة هى المطلوبة فيكون التعيين طبقا للخبرة ومدتها .

وعامة فإنه لتحقيق الصالح العام من عمليات الاختيار والتأكد من صحتها أيضاً

فقد أوجب القانون بضرورة وضع العامل الجديد والمعين لأول مرة تحت الاختبار لفترة زمنية قدرها ستة أشهر من تاريخ تسلمهم العمل . وفى أثناء هذه الفترة تعد تقارير شهرية بواسطة الرؤساء المباشرين عن المعينين تحت الاختبار ، على أن يعد تقرير نهائى أخر الفترة لتحديد مدى صلاحية اا امل للوظيفة المعين بهاء ( نموذج رقم ١١ ) ويستثنى من فترة الاختيار الحالات التالية : الوظائف التى يتم التعيين فيها بقرار من رئيس الجمهورية (ب) الوظائف التى تحددها لجنة شئون الخدمة المدنية بناء على عرض السلطة المختصة .

وبصفة عامة فقد حدد القانون بعض الاشتراطات الأساسية الواجب توافرها فيمن يشغل إحدى الوظائف العامة تتلخص فيما يلى ( مادة ٢٠ من القنون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ومادة ١٦ قنون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ ) .

١ - أن يكون متمتعا بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول العربية التى تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة لتولى الوظائف العامة .

٢ - أن يكون محمود السيرة حسن السمعة .

٣ - ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية فى إحدى الجرائم التى يشتمل عليها قانون العقوبات أو ما يماثلها من جرائم منصوص عليها بالقوانين الخاصة أو أى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة مالم يكن قد رد إليه اعتباره .

٤ - ألا يكون قد سبق فصل العامل من الخدمة بقرار أو بحكم تأديبى نهائى صادر من السطلة المختصة بالتأديب . وأن يكون قد مضى على صدور هذا القرارا أربع سنوات يفترض فيها أن الجزاء أصلح من شأنه .

٥ - أن يكون العامل مستوفيا لشروط ومتطلبات شغل الوظيفة وفقاً لجداول

الوظائف وبطاقات الوصف .

٦ - أن تتوافر لديه اللياقة الصحية ويتم التثبت منها بواسطة الهيئة الطبية المكلفة والمختصة بهذا . ويستثنى من هذا الشرط المعينون بقرار من رئيس الجمهورية أو من يفوضه بالنسبة للعاملين بالقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

٧ - اجتياز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة ( إذا وجد ) .

٨ - الا تقل سن المتقدم عن ستة عشر سنة .

٩ - أن تكون ملما بالقراءة والكتابة ويكفى هذا المستوى بالنسبة للتعيين فى وظيفة الخدمات المعاونة ولا يشترط حصولهم على شهادة محو الأمية .

كما يلزم القانون الأساسى جميع المتقدمين باستيفاء كل البيانات ومسوغات التعيين التالية :

- شهادة المؤهل الدراسى ( أن وجدت )
- شهادة تحدد الموقف من التجنيد وشهادة تأدية الخدمة العسكرية .
- شهادة ميلاد أو مستخرج رسمى منها .
- صحيفة الحالة الجنائية .
- صورة البطاقة العائلية أو الشخصية .
- إقرار يتضمن عدم سبق الفصل من الحكومة أو القطاع العام بقرار أو بحكم تأديبى نهائى مالم يكن قد مضى على صدوره أربع سنوات على الأقل (شكل رقم ٣٤).
- استمارة ١٠٣ ع . ح .

**– اقرأ طبقا للنموذج ( شكل رقم ٣٥ ) يتضمن عدم الحصول على معاش .**

**– إقرار طبقاً للنموذج ( شكل رقم ٣٦ ) يتضمن عدم الحكم بعقوبة جنائية أو بعقوبة مخلة بالشرف أو الأمانة .**

## شكل (٣٤)

### نموذج أنهاء فترة الاختبار

اسم الموظف

الوظيفة الحالية　　　　　　　　تاريخ التعيين

الدرجة أو المرتب　　　　　　　　تاريخ استلام العمل

المؤهل الدراسى:　　　　　　　　تاريخ إنتهاء فترة الاختبار

| العناصــــــــر | النهاية العظمى | تقدير الرئيس المباشر | ملاحظات |
|---|---|---|---|
| ١ - درجة الالمام بالعمل ومدى استفادته من التدريب .<br>٢ - درجة تفهمه للموضوعات المحولة إليه ومدى تصرفه فيها .<br>٣ - درجة استعداده لتأدية العمل المنوط به .<br>٤ - درجة مواظبته على الحضور فى المواعيد الرسمية .<br>٥ - درجة معاونته لزملائه .<br>٦ - درجة معاملته مع رؤسائه .<br>٧ - درجة تحمله المسئولية .<br>٨ - درجة سرعة انجازه لما يعهد إليه .<br>٩ - درجة أخلاقه بين زملائه .<br>١٠ - درجة مدى تثبته بما يعهد إليه من موضوعات . | | | |
| المجموع الكلى | xx | xx | |

## شكل (٣٥)

### نموذج بعدم سبق الفصل بقرار جمهورى أو بحكم تاديبى

وزارة :

مصلحـة:

محافظة :

هـيئـة:

### إقـــــرار

أقر أنا                                         بأنه لم يسبق فصلى من الحكومة أو الهيئات أو شركات القطاع العام بقرار جمهورى أو بحكم تأديبى نهائى خلال الأربع سنوات السابقة على هذا الإقرار .

المقر بما فيه

## شكل (٣٦)

### نموذج بعد الحصول على معاش

وزارة :

مصلحـة:

محافظة :

هـيئـة:

### إقـــــرار

أقر أنا                                         بأننى لا أتقاضى أية معاشات - وهذا .

إقرا منى بذلك ،،

المقر بما فيه

**شكل (٣٧)**

**نموذج بعدم الحكم بعقوبة أو جناية أو عقوبة جنحة مخلة**

**بالشرف أو الأمانة ومقيدة للحرية دون رد الاعتبار**

وزارة :

مصلحة:

محافظة :

هيئة :

## إقـــــرار

أقر أنا بأنه لم يصدر ضدى حكم بعقوبة جنائية أو بعقوبة جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة أو مقيدة للحرية دون رد اعتبار

وهذا إقرار منى بذلك ،،

المقر بما فيه

# تقييم الاداء

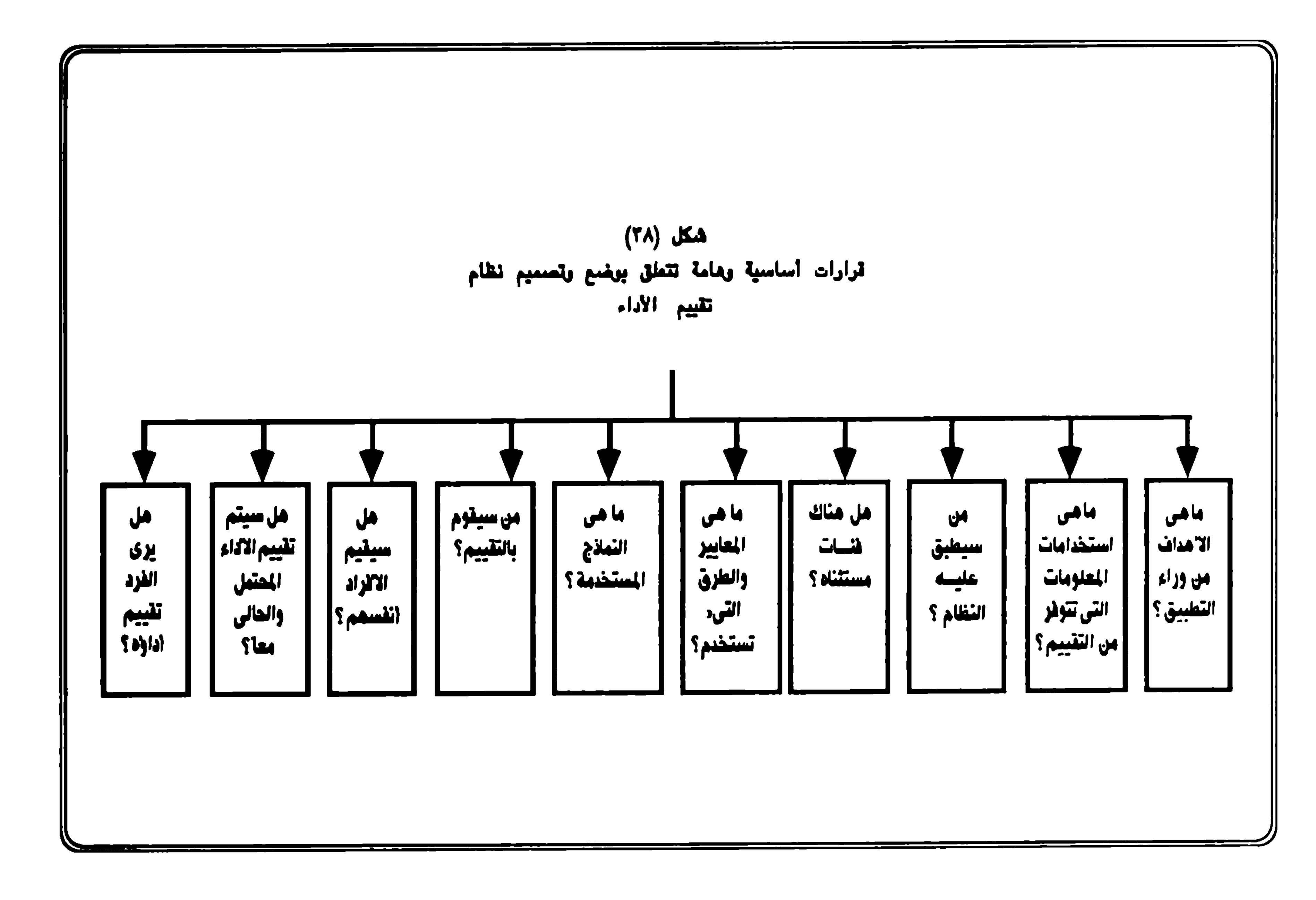
## ١/١٦ مقدمه:

اتجهت كثير من التنظيمات فى العصر الحالى الى القيام بتقييم أداء العاملين Appraisal Job . وتوضح دراسة التراث الخاص بإدلرة الموارد البشريه زياده الكتابات والابحاث الخاصه بتقييم الاداء فى خلال الآونه الاخيره . كما أنه يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الادارية المتعلقة بتقييم الاداء . غير أنه - بصفه عامه - يمكن القول أن تقييم الاداء يتمثل فى مجموعة الاجراءات التنظيمية التى تتطلب تقييمات مكتوبه عن العاملين ، والتى تعد على اساس دورى منتظم .

يعرف راندل (Randell, 1974) تقييم الاداء بأنه هو الاجراءات التى تساعد فى تجميع ، مراجعه ، مشاركه ، اعطاء وإستخدام المعلومات المتجمعه من وحول الافراد لغرض تحسين أداؤهم فى العمل . لذا فإن تقييم الاداء لا يشتمل على التقييم الذى يتم شفهيا وبطريقة غير رسمية للافراد والذى قد يوجد فى بعض التنظيمات الصغيره . ويكون أمام المنظمة عديد من الطرق والتصميمات لتطبيق تقييم الاداء ، غير أن النقاط التالية تعتبر هامه قبل البدء فى الاختيار ، وتحتاج الى قرارات محدده مقدما :

* من هم العاملين الذين سيخضعون للتقييم ؟

* هل سيتم استثناء بعض العاملين من عمليه التقييم على أساس المركز الذى يحتله فى التنظيم أو كبر السن مثلا ؟




شكل (٣٨)

قرارات أساسية وهامة تتعلق بوضع وتصميم نظام تقييم الأداء

* ما هى المعايير التى سوف تستخدم فى التقييم ؟

* ما هى النماذج والسجلات التى سوف تستخدم ؟ من الذى يقوم بالتقييم ؟

هل سيكون الرئيس المباشر أم فرد آخر فى مستوى رئاسى اعلى فى التنظيم ؟

* هل يشارك الاشخاص المطلوب تقييمهم فى عمليه التقييم ؟

* هل سيتم تقييم الاداء المحتمل للعاملين كما يتم تقييم الاداء الفعلى للعاملين ؟

* هل يطلع العاملين على تقييم الاداء الخاص بهم ؟

واخيرا وعلى درجه عالية من الاهمية : تحديد الاهداف من وراء تقييم الاداء ؟ ما هى الاستخدامات الممكنه من البيانات التى توفر لدى التنظيم من تقييم الاداء ؟ باركينسون ( Parkinson, 1977) أوضح ان كثير من التنظيمات تواجه عده صعوبات ناجمه عن البحث فى كيفيه الاستفاده من نظام تقييم الاداء المطبق أو كيفية تحسين النظام المطبق لديها والذى اثبت عدم فعاليته

ما سبق يمثل الاختيارات والقرارات التى يجب ان تتخذ وتخص نظام تقييم الاداء ولاغرابه ، طالما ان اهداف التقييم يجب ان تتماشى مع اهداف وسياسات واستراتيجيه التنظيم ، فإن القرارات سوف تختلف - من تنظيم لآخر - الامر الذى ينعكس فى شكل تنوع انظمة تقييم الاداء .

### ٢/١٦ اهداف تقييم الاداء :

انظمه تقييم الاداء من الممكن ان تخدم اهداف عديده . باركينسون إقترح الاهداف التالية :

* العداله والدقة فى المكافآت .

* تحديد الافراد الممكن ترقيتهم .

* توفير نظام إتصالى نو إتجاهين .

غير ان الدراسة المسحيه التى قام بها جيل ولوشر (Gill and locher et al, 1977) . اوضحت ان هناك اهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصره لأنظمة تقييم الاداء :

* تحديد الاحتياجات التدريبية .

* المساعده فى تحسين مستوى الاداء الحالى .

* تقييم مستوى الاداء الماضى .

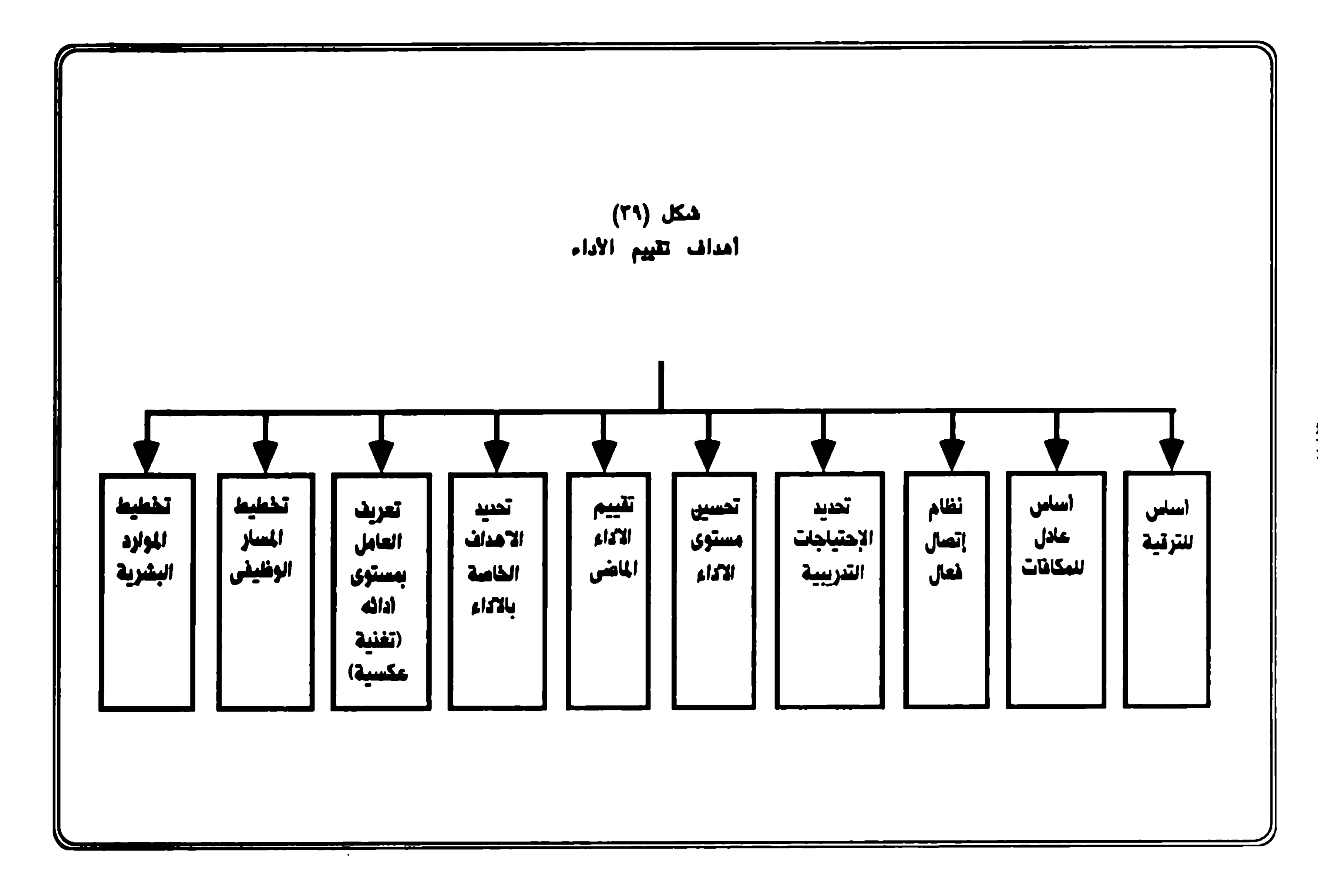
* تحديد الاهداف الخاصه بالاداء .

* تقديم تغذيه مرتده للعاملين عن مستويات ادائهم .

* المساعده فى تخطيط المسار الوظيفى .

* المساعده فى تخطيط القوى البشرية .

بديهياً فإن تحديد الاهداف للنظام يعتبر من الامور الهامه . ولقد اثبتت كثير من الدراسات (Yager ,1981) أن اسباب فشل كثير من انظمه تقييم الاداء يرجع لعدم تحديد اهدافها مسبقا أو بوضوح ودقه .

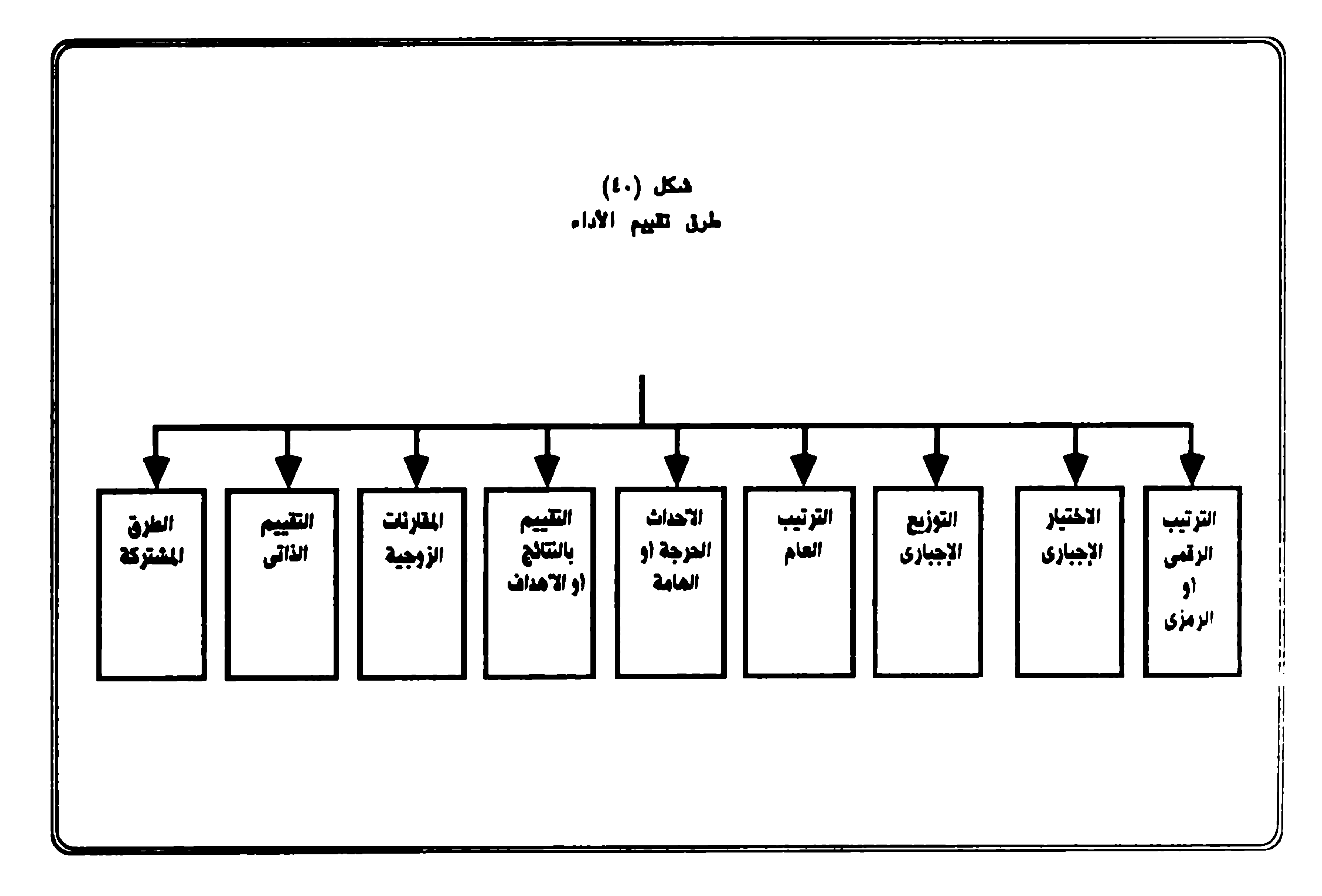



شكل (٣٩)
أهداف تقييم الأداء

### ٣/١٦ طرق تقييم الاداء:

اوضحنا منذ قليل تعدد الاهداف التى تسعى اليها التنظيمات المختلفه لتقييم أداء العاملين . كما اشرنا إلى وجود عديد من البدائل التى تتعلق بتصميم النظام وتحديد الملامح الاساسية الخاصه به لذلك - ليس من المستغرب - اذن ان نجد العديد من الطرق المستخدمه فى تقييم الاداء . اشار كلا من جوردون وأندرسون Gorden Anderson , 1983 . ان الدراسات المسحيه عن تقييم الاداء فى المملكه المتحده تشير الى وجود العديد من طرق تقييم الاداء المطبقة من جانب التنظيمات الانجليزية ، وأن هذه الطرق تتمثل فى :

* الترتيب الرقمى أو الرمزى
* التوزيع الاجبارى أو المتوازن
* الاختبار الاجبارى
* الترتيب العام
* المقارنات الزوجيه
* الاحداث الحرجه
* الطريقة المشتركه
* التقييم بالاهداف أو النتائج
* التقييم الذاتى




شكل (٤٠)
طرق تقييم الأداء

وسنقوم في الجزء التالى بتوضيح أهم المعالم الاساسية التى تتصف بها كل طريقة من طرق التقييم .

### ١/٣/١٦ الترتيب الرقمى او الرمزى

### Alphabetical, Numerical Rating

طبقا لهذه الطريقة فإن المقيم يقوم بترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التى يتفق عليها كأساس للتقييم . هذه الصفات قد تكون : التعاون مع الزملاء؛ المعرفه بالواجبات والمهام ؛ القدره على إتخاذ القرارات ؛ الدقة فى العمل ؛ تقبل الافكار الجديده ؛ القدره على حل المشكلات ؛ العلاقة مع العملاء .

ويستخدم فى عمليه الترتيب مدى يتراوح ما بين ١ إلى ١٠ فى حاله الترتيب الرقمى من أ الى ر (فى حاله الترتيب الرمزى) . ويمثل الرقم ١ أو الرمز أ اعلى درجه توافر للصفه المعينه بينما رقم ١٠ أو الرمز ر اقل درجه توافر للصفه المستخدمه فى الترتيب .

المدى

| عالى جداً | | منخفض جداً |
|---|---|---|
| ١ أو أ | مثلاً : الدقة فى العمل ، | ١٠ أو ر |
| ١ أو أ | العلاقة مع الرؤساء. | ١٠ أو ر |

وهذا للتفرقة بين أفضل أو اقل صفه فى أداء الفرد "العامل".

وتعتبر هذه الطريقة سهله فى التطبيق وسريعه الفهم من جانب الأفراد القائمه بالتقييم وكذلك الافراد الذين سيتم تقييمهم . كما أنها تمكن من سرعه التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الاجابه عليها بسرعه .

غير أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمه عن التحيز من جانب الفرد الذى يقوم بالتقييم . كذلك النزعه لدى كثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى (المتفائلون) أو اقل (المتشائمون) كما ان نتائج تطبيقها قد تختلف اذا ما اختلف الفرد القائم بعمليه التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه . مثلا : العلاقات مع الرؤساء ماذا تعنى ؟ هل تعنى شيئا محدداً ومتفق عليه لكل الافراد ؟

### ٢/٣/١٦ طريقة الاختيار الاجبارى : Forced Choice

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعيه ذات علاقه مباشرة بالعمل وليست الصفات الشخصية للفرد . أى ان التركيز على النواحى المختلفه المتعلقة بأداء العمل وليس بالصفات الفردية ويمكن ان تتم عن طريق وضع مجموعه من العبارات التى تصف أداء العمل فى شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم ان يختار من كل مجموعه العباره التى يراها تنطبق على اداء الفرد الذى يقوم بتقييمه .

وفى هذه الحاله فإن التقدير الكمى (الرقمى) لهذه العبارات جميعا لن يتم عن طريق الفرد المقيم ولكن عن طريق جهه اخرى محايده لديها الشفره السريه الخاصه بقيم العبارات المختلفه المستخدمه فى التقييم . لذلك فإن احتمالات حدوث تحيز من جانب المقيم تقل نتيجه لذلك . غير ان استخدام هذه الطريقة تواجهه بعض الصعوبات :

* صعوبه الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحدده لكل عباره من العبارات المستخدمه فى التقييم .

* صعوبه تصميم العبارات المستخدمه كمعايير للاداء حيث تحتاج الى كثير من الخبرات فى تصميمها .

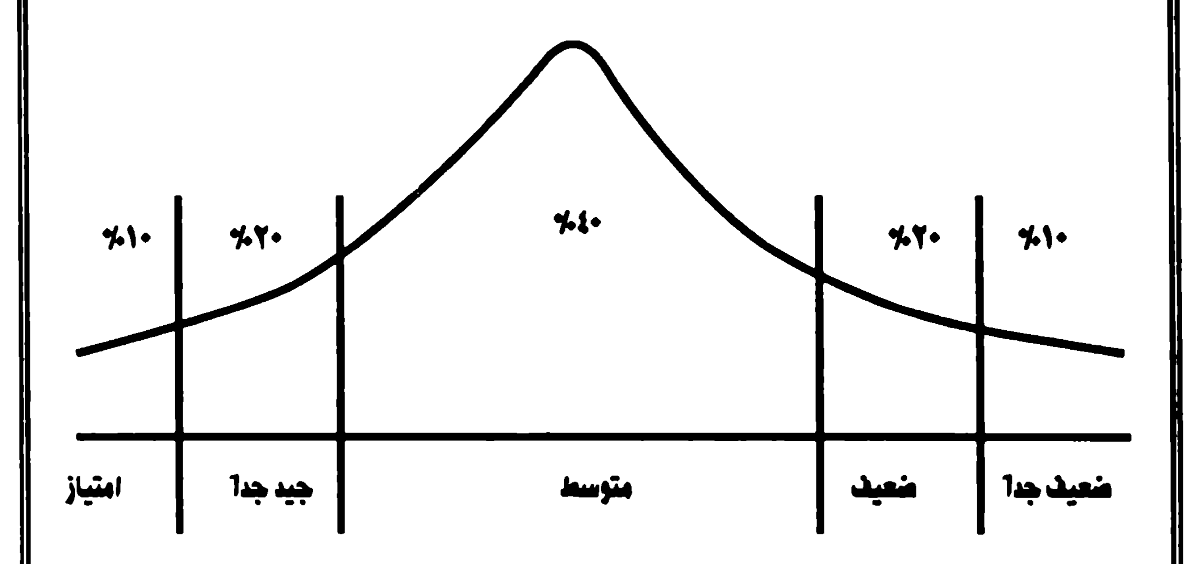
* لا تساعد الفرد الذى تم تقييمه على اكتشاف نواحى القصور فى الاداء

الخاص به - ان وجدت .

* لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات وبالتالى مستويات اداء مرءوسيهم.

### ٣/٣/١٦ طريقة التوزيع الاجبارى : Forced Distribution

طبقا لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينه للاداء "امتياز - متوسط - ضعيف مثلا" لكل الجوانب الممثله للعمل والمطلوب تقييم الاداء استرشاداً بها . والخاصيه المميزه لهذه الطريقه هو افتراضها ضروره عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات نسبه معينه . مثلا الامتياز لا يزيد نسبته عن ١٠ ٪ ، الضعيف لاتزيد نسبته عن ١٠ ٪ وهكذا . وهذا قائم على الافتراض السيكولوجى الذى اشرنا اليه فى الفصل الثالث عشر - والخاص بالجذب والاختيار - والذى يفترض ان الاختلاف فى مستويات اداء العاملين تمثل توزيعا طبيعيا معتدلا (منحنى التوزيع الطبيعى).




شكل (٤١) منحنى التوزيع الطبيعى

١٠٪ أفراد نوى قدرات ومستويات أداء عاليه ممتازة .

٢٠٪ أفراد نوى قدرات ومستويات أداء جيده جداً .

٤٠٪ أفراد نوى قدرات ومستويات أداء متوسطة .

٢٠٪ أفراد نوى قدرات ومستويات أداء ضعيفة .

١٠٪ أفراد نوى قدرات ومستويات أداء ضعيفة جداً .

هذه الطريقة تحقق بعض المزايا التى تتمثل فى مقاومه النزعه التى تجعل الافراد المقيمين يميلون إلى اعطاء تقديرات اعلى من الحقيقه أو اقل من الحقيقه . غير ان لها بعض العيوب .

أن افتراض امكانية توزيع الافراد على المنحنى الطبيعى فيه بعض التجاوز- وان كان من الممكن تطبيقة على المجموعات الكبيره فإنه يصبح غير سليم تماما فى حاله تطبيقة على المجموعات الصغيره . وقد يكون من الممكن افتراض ان الاختلافات داخل المجموعات الصغيره ممكن ان توضع على هذا المنحنى .

### ٤/٣/١٦ طريقة الترتيب العام : General Ranking

طبقا لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الافراد المطلوب تقييم أداؤهم ترتيباً تصاعديا أو تنازلياً وفقا لمستوى الاداء العام لكل منهم . اى ان الاساس هو تقييم الاداء ككل وليس تفصيليا كما يحدث فى بعض الطرق المستخدمه فى التقييم .

وتعتبر هذه الطريقة هى أبسط الطرق المستخدمه جميعا وايسرها بالنسبة للقائم بالتقييم . كما انها لاتلزم المقيم بأن يميز بين مستويات اداء مختلفه - مثلا كما يحدث فى طريقة التوزيع الاجبارى .

غير أن هذه السهولة والحرية تقابلها بعض العيوب الرئيسية الملتصقه بإستخدام هذه الطريقة . أول هذه الانتقادات هو عدم وجود معايير محدده يتم تقييم اداء العاملين طبقا لها ، كما انها لا تسمح بإمكانية اجراء المقارنات بين العاملين فى الادارات المختلفه أو الوظائف المختلفه داخل التنظيم . يضاف الى ذلك فإن التقييم الكلى للاداء بهذه الطريقة العامه يفترض ضروره وجود حد أعلى لمعدل الاداء يتم المقارنة به لترتيب الفرد نو التقييم الاعلى ثم الاقل وهكذا . وهذا غير سليم فقد تكون كل المجموعه المطلوب تقييمها تقع تحت المستوى المتوسط للاداء أو اعلى من المستوى المتوسط للاداء.

### ٥/٣/١٦ طريقة الاحداث الحرجه : Critical Incidents Technique

تتطلب هذه الطريقة من القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى انه يمثل احداث حرجه (هامه وغير متكرره) فى اداء كل فرد خلال الفتره التى يعد عنها تقييم الاداء . بعض هذه الاحداث سوف تمثل اداء فعال متميزه ، والبعض الآخر سوف يمثل أداء منخفض ، هكذا تتضح الصوره العامه عن الاداء الكلى للفرد أمام المقيم خلال الفتره المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها . ولا شك ان هذه الطريقة تتطلب الاحتفاظ بسجل أداء خاص بكل فرد من الافراد المطلوب تقييمهم وان يتم التسجيل فيه أولا بأول عن حدوث الواقعه أو المشكله المعينه .

من اهم المزايا التى ترتبط بهذه الطريقة لتقييم الاداء هى :

* ضرورة قيام الفرد القائم بالتقييم بالتفكير الجاد والواعى عند القيام بتقييم أحد الافراد وان يضع تقييم محدد عن الحوادث الهامه التى يراها فى السجل الخاص بتقييم الاداء .

* هذا بدوره يؤدى الى ضمان تحقيق أداء مستقبلى افضل .

* البعد عن التحيز وضرورة التقيد بالحوادث المسجله خلال الفتره التى يعد عنها التقييم بكاملها وليس فقط للفتره السابقة على التقييم مباشره .

* طريقة تدفع العاملين الى تنميه مهارات الخلق والابداع والتغيير .

ويعاب عليها انها تركز فقط على بعض الحوادث والتى تعتبر هامه وغير عاديه أو حرجه . وهذه تعتبر وقائع محدده – سواء جيده أو سيئه – وقد لا تكون قياسا سليما عن الاداء الخاص بالفرد عن كل الفتره التى يعد عنها التقييم وهو الهدف الاساسى من العمليه كلها .

### ٦/٣/١٦ تقييم الاداء بالنتائج او الاهداف :

هذه الطريقة التى تتبع من جانب بعض التنظيمات لتقييم أداء العاملين بها ليست بالضروره تعنى الاداره بالاهداف Management By Objectives ، ولكنها عاده مستنبطه من هذا النوع من الاساليب والممارسات الاداريه . وعاده يطلب من الفرد القائم على عمليه التقييم ان يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقا للاهداف السابق الاتفاق عليها .

المؤيدون لطريقة تقييم الاداء بالاهداف أو بالنتائج يؤكدون على أهميه مشاركه الفرد المراد تقييمه فى اختيار وتحديد المعايير التى سوف تستخدم للحكم على مستوى اداؤه . وبالتالى فهو يعرف مقدما اسس التقييم ويعمل على تحقيق المستويات المطلوبه . وقد يكون من السهل اقناعه فيما بعد بنتائج التقييم وموضوعيتها وعدم تعرضها للتحيز من جانب المقيم كما يحدث فى بعض الطرق التقليديه الوصفيه للتقيم مثل طريقة الترتيب.

الشكل التالى يوضح النموذج المستخدم فى مثل هذه الحاله .

رقم (٤٢) تقييم الاداء بالنتائج أو الاهداف

* الأهداف المحددة : * التعليق على الأداء ، متضمنا التعليق على أى عوامل خارجية

* اى مساهمات أخرى ملموسه :

* التقييم الشامل بواسطه المقيم :

التاريخ التوقيع

* التقييم الشامل بواسطه رئيس الاداره أو المدير العام :

التاريخ التوقيع

* ملاحظات وتعليق من جانب الفرد الذى يتم تقييمه :

التاريخ التوقيع

غير انه يعاب على هذه الطريقه ان العاملين قد لا يستطيعون تحقيق الاهداف المحدده مسبقاً لظروف خارجيه عن إرادتهم ، مثلا تغير الظروف البيئيه أو نقص

الخامات ، اضرابات العمال أو تغيير فى بعض السياسات الحكوميه والانتقاد الآخر هو ان الفرد المراد تقييمه سوف يركز بدرجة اساسيه على تحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التى يستخدمها لتحقيق النتائج .

لكن المؤيدين لهذه الطريقة يؤكدون ان اتباعها يؤدى الى التركيز على الاداء ذاته وليس العوامل الشخصية . كما انها لا تتأثر بالرأى الشخصى للفرد القائم بالتقييم . إضافه إلى ان هذه الطريقة سوف تحقق الآليات المناسبه لاتمام عمليه التغذيه المرتده أو العكسيه . وسوف تشجع كلا من المقيم والشخص الذى يتم تقييمه على مناقشه وبصراحه الطرق الممكنه لتحسين الاداء المحتمل مستقبلا وتحقيق مستويات أعلى . ان قياس الاداء بالنتائج تحقق :

* التركيز على الاداء وليس على الصفات الفرديه .
* عدم التحيز من جانب الفرد القائم بالتقييم .
* توفير التغذيه العكسيه التى سوف تساعد على تحسين الاداره .

### ٧/٣/١٦ طريقة المقارنات الزوجيه : Paired Comparisons

هذه الطريقة تعتبر أحد أشكال طرق الترتيب والتى فيها يطلب من القائم بالتقييم ان يوضح من هو العامل الذى أداؤه اعلى من بين اثنين فقط من العاملين ، فى سلسله من المقارنه الزوجيه بين اعضاء المجموعة المراد تقييمها . بمعنى عقد مقارنات زوجيه لكل اثنين من الافراد المراد تقييمهم . ولذلك فهى احيانا تسمى "مقارنه العاملين" . والهدف من اتباع هذه الطريقة هو تقليل الاخطاء الناجمه عن طريقه الترتيب العام التى تقارن كل العاملين مره واحده وتحدد مستويات أداؤهم .

لكن الانتقـاد الذى يوجـه الى هذه الطريقـة هو اننا لا نسـتطيع المقـارنه بين مستويات أداء العاملين فى المجموعات المختلفة . كما انها لا تعطى التغذية المرتده أو العكسية السليمه للعاملين والتى يمكن ان تساعدهم فى تحسين أداؤهم المستقبلى . وقد تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيره بينما يصعب تطبيقها فى حاله الاعداد الكبيره حيث ستتزايد اعداد المقارنات الزوجيه بشكل يمثل عقبه عمليه فى تنفيذها .

### ٨/٣/١٦ طريقه التقييم الذاتى : Self - Rating

هذا المدخل فى التقييم يوضح ان الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطى الفرصه للتعليق على الاداء الخاص به فى النموذج المعين المستخدم لتقييم الاداء . وان يضع الاقتراحات التى يراها تتعلق به – على سبيل المثال – بتعديل وصف الوظيفه الخاصه أو التدريب أو التنمية التى يحتاج إليها مستقبلا للتوصل إلى مستوى الاداء المتوقع من جانب التنظيم . كثير من التنظيمات المعاصره تتجه هذه الايام إلى ايجاد نوع من التقييم الذاتى داخل انظمه تقييم الاداء التى تتبعها وهذا يتطلب – حتى ينجح – توافر درجه عاليه من الثقه بين الاداره والعاملين ، ومناخ عمل جيد فى التنظيم .

ويجدر بنا الاشاره هنا إلى ان الرغبه فى ايجاد نوع من التقييم الذاتى تكون اضافيه الى الطرق المتبعه فى التقييم والتى سبق توضيحها اعلاه . بمعنى ان التقييم الذاتى يستخدم كمتمم لطرق اخرى مستخدمه وان لا يعتقد البعض أنه بديل عن تدخل جهه اخرى – غير شاغل الوظيفه – فى تقييم الاداء ، لان ذلك قد لا يصل بنا الى حقيقه الامور حيث احتمال التحيز قائم من جانب الفرد صاحب المصلحه أولا واخيرا . فى الحياه العمليه ، كثير من التنظيمات تستخدم مزيج أو ما يسمى "الطريقة المشتركة" اكثر من استخدام طريقة واحده للتقييم . ويؤكد ذلك ما ذكره كاميرون Cameron من أن

الدراسات المسحيه لمعهد اداره الافراد (١٩٧٣) وكذلك معهد الإداره البريطانية (١٩٦٧) والتقدير الذى صدر عن معهد إدارة الافراد البريطانى (١٩٧٧) تؤكد أن :

* الاتجاه فى غالبية التنظيمات إلى اتباع اكثر من طريقة فى تقييم الاداء .

* تزايد الاتجاه لتطبيق طريقه التقييم من خلال النتائج أو الاهداف بالرغم من تناقص تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف .

* التناقص فى تطبيق نظام التقييم الرقمى أو الرمزى والذى كان اكثر شيوعا من غيره من الطرق قبل ذلك .

* تزايد الرغبه نحو التقييم الذاتى من جانب الافراد الذين يراد تقييمهم .

**٤/١٦ مدى سريه تقارير الاداء :**

التساؤل الآن عن مدى سريه أو عدم سريه تقارير تقييم الأداء . يقترح جيل Gill ان الأعوام القادمه سوف تشهد اتجاها اكبر نحو جعل تقارير الاداء غير سريه بل معلنه . وذلك حيث تغير المناخ الاجتماعى ، وزياده تأثير النقابات العماليه خاصه نقابات المهنيين والادارين وتزايد استخدام طريقة التقييم بالنتائج او بالاهداف .

انه من الصعب على التنظيم حجب أو منع معلومات تقييم الاداء عن العاملين فى ظل التفكير الاجتماعى الحالى والذى لا يجيز الاحتفاظ بملفات سريه عن العاملين . كما أن النقابات المهنية - فى المملكه المتحده - تقدمت فعلا بطلبات توضح فيها ضروره اطلاع اعضائها على تقارير الاداء التى تعد عنهم بواسطه الإدارة . كما انه قد يكون من غير المعقول على تنظيم يتبع طريقة التقييم بالاهداف بدون ان تكون علنيه . ذلك ان وضع الاهداف والاتفاق عليها هى عمليه مشتركه ومفتوحه أمام الافراد الذين سيتم تقييمهم عليها .

المناقشات التى تدور الآن حول عدم سريه تقارير تقييم الاداء تؤكد على أهميه التغذيه المرتده أو العكسية والتى تساعد فى "تحديد نقاط القوه أو الضعف" للمرؤوسين فى ادائهم الحالى والذى بدونه لا يمكن تحسين الاداء المحتمل لهم .

كيف يسعى الفرد إلى تحسين أدائه وهو لا يعلم ما هى نواحى الضعف فيه ؟ فليتشر (Fletcher, 1973 ) توصل الى بعض النتائج من دراساته التى قام بها تؤكد ان توافر التغذيه المرتده فى مقابلات تقييم الاداء تساعد على تحسين اداء العاملين بدرجه عاليه من الفعاليه ، وتساعد ايضا على تحسين نظره العاملين كعملية تقييم الاداء ككل . وأيد وولكر Walker etal, 1977 نتائج فليتشر حيث اثبت أن التنظيمات التى تتبع سياسه عدم سريه تقييم الاداء يكون لديها مشاكل أقل .

### ٥/١٦ مقابلة تقييم الاداء :

تعتبر مقابلة تقييم الأداء فرصة لقاء بين الرئيس وبين المرؤسين ليوضح لهم مستويات أداؤهم وكيفية العمل فى المستقبل . غير أنها تعتبر – فى نفس الوقت – من أصعب نماذج المقابلات بالنسبة للمدير حيث أن المقابلة تتناول موضوعات خاصة بأداء منخفض غير سليم للأفراد ؛ تحتاج لمهارة عالية من جانب المدير حتى تؤتى ثمارها المطلوبة وصعوبة تعلم المدير من الآخرين لأنها مقابلات سرية وبالتالى يجب أن يتعلم من نفسه فقط .

وتهدف مقابلة تقييم الأداء إلى تعريف العامل أين يقف الآن وما هو مستوى أدائه الفعلى مقارنة بما يجب أن يكون عليه من وجهة نظر التنظيم . كما أنها تتيح فرصة لمناقشة كل جوانب العمل الأمر الذى قد ينتج عنه ملاقاة بعض الأخطاء فى الأهداف أو التصميم أو مكونات العمل المعين . لذلك فهى تعتبر فرصة وتصرف جيد لتحسين أداء العاملين .

والتساؤل الآن ما مدى نجاح مقابلة تقييم الأداء ؛ أنستى وآخرين Ahstey et. al. 1976 أو ضحوا أن هناك ضرورة لتغيير أسم القابلة إلى " مقابلة مراجعة الأداء " حيث أن هذا يعكس طبيعة الهدف الأساسى من إتمام المقابلة .

أوضح بيم Pym فى عام ١٩٧٣ أن هناك كثيرون يعتقدون بأهمية المقابلة وأكد ذلك فليتشر Fletcher شريطه أن تكون طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرءوس طيبة . وعلى قدر طبيعة العلاقة يستطيع المدير أن ينجح ويحقق أهداف مقابلة التقييم . وأضاف بأهمية التقييم الدورى والغير رسمى وإيجاد وقت للحوار بين الرئيس والمرءوس بالإضافة إلى مقابلات التقييم .

## الإعداد لمقابلة التقييم :

كغيرها من المقابلات أوضح بازوت وآخرين Buzzo Ha et al أن مقابلة التقييم بدون إعداد وتخطيط إنما تمثل إهداراً للوقت والأموال ويمكن أن تؤدى إلى إنخفاض الإنتاجية .

وأشار باترون إلى أهمية الاتفاق المسبق بين الرئيس والمرءوس على الأهداف التى سوف تناقش داخل المقابلة . هكذا فإن كل فرد ( المقيم والمتقيم ) يدخل المقابلة مدركاً تماماً للأهداف الأساسية من وراء القيام بها وبالتالى يكون مستعداً لما سيتم مناقشته .

من الضرورى أن يتم تحليل كل هدف مستخدمين فى ذلك المعايير التالية :

* هل كان الهدف سهل التحقيق أم لا ؟

* ماذا عمل المرءوس تجاه تحقيق الهدف الذى تحقق أو لم يتحقق .

* ماذا عمل الرئيس تجاه الهدف وتحقيقه .

* ماهى العوامل الخارجية التى تغيرت والتى أثرت على احتمالات تحقيق الهدف؟

ويجب عدم اغفال أهمية الإجابة على الأسئلة التالية عند الإعداد لمقابلة التقييم :

- بأى طريقة يكون تحقيق / أو عدم تحقيق الهدف مؤثراً على المرءوس ، الرئيس والتنظيم؟

- هل حدث شىء ( أى تغير ) يستوجب تغيير واجبات المرءوس أو أهداف التنظيم من الآن فصاعداً ؟

- ماذا يجب أن يفعل المرءوس لتحقيق أقصى درجة من الفعالية فى المستقبل ؟

إذا تم الإعداد لهذا فإن كلا من الرئيس والمرءوس سوف يبدآن المقابلة بالإجابة على الأسئلة التالية :

- مدى فعالية أداء المرءوس ؟

- ماهى العوامل التى أثرت على أدائه ؟

- ما التغيير الذى يجب أن يتبع ؟

## ٦/١٦ انماط الإدارة ومقابلة التقييم :

### ١/٦/١٦ اولا بلغ واقنع Tell and Sell

هذا المدخل يناسب المدير الديكتاتورى أو السلطوى . وسوف تكون المقابلة عبارة عن محاولة إبلاغ من جانب المدير للمرءوس واقناع المرءوس بعدالة التقييم الذى تم وضرورة تقبل أى سلوك إدارى نتيجة مستوى الأداء الفعلى الخاص بهم .

غير أن الانتقاد الرئيسى لهذه الطريقة . كما أوضح مايير Maier , 1976 هو

حدوث إستجابة دفاعية من جانب المرءوس مع عدم امكانية ضمان تنفيذ السلوك الذى يتطلب التصحيح .

**٢/٦/١٦ ثانيا : بلغ واستمع Tell and listen**

هنا المدير سوف يبلغ المرءوس بالنتائج - ولكنه سوف يكون مستعد لأن يستمع إلى وجهة نظر - وهذا ينمى الاتصالات ذات الاتجاهين . بل أن المدير بسلوكه هذا وانصاته للمرءوس يشجعه إلى ذكر رأيه الشخصى فيما حدث والأسباب التى أدت إليه . وبديهى فإن هذا المدخل أفضل من المدخل السابق ولكن مازال يعاب عليه أنه ممكن أن يؤدى إلى خلق موقف دفاعى من جانب المرءوس عند سماع التقييم الخاص بمستوى أدائه .

**٦/١٦ /٣ ثالثا : مدخل المشاكل : Problem Solving**

التركيز هنا لن يكون على الأداء الماضى أو الأسباب التى أدت إليه ولكن على الخطوات التى يجب أن تتخذ لتحسين الأداء فى المستقبل . المقيم المدير يعمل على دفع وتشجيع المرءوس على تحديد ومناقشة المشاكل والتفكير فى كيفية إيجاد حلولا لها .

بمعنى أن المرءوس سوف يلعب دوراً هاماً فى التقييم . وأن التقييم سوف يكون لاحق لاتمام المناقشة فى داخل مقابلة التقييم .

**٧/١٦ اعتبارات اساسية لنجاح مقابلة التقييم :**

ينبغى على المدير مراعاة الاعتبارات التالية لتحقيق الفعالية المطلوبة فى مقابلة تقييم الأداء :

- بدأ المناقشة بتحديد الأهداف الأساسية من ورائها .
- السعى لجعل المرءوس يشعر بالراحة والاطمئنان .

- مناقشة الواجبات والمهام الرئيسية للمرؤوس مع دعوته للتعليق عليها .
- التأكد من الاتصالات ذات الاتجاهين أثناء المناقشة .
- تشجيع وتحفيز المرؤوس على أن يبدى رأيه بصراحة عن أى جمود فى العمل وعن مناطق المشاكل .
- تشجيع المرؤوس وتحفيزه على التعود على القيام بالتحليل الذاتى .
- التفكير فى الفترة القادمة والخطوات الضرورية لتحسين الأداء .
- إنهاء المقابلة بملخص لما دار فيها مع توضيح خطة للتصرف المستقبلى .

## مقابلة التقييم

## " إفعل ولا تفعل "

- تأكد أنها خاصة ولا يتدخل أى فرد آخر .
- عرف المرؤوس بموعد ومكان المقابلة واحصل على موافقته عليها .
- أن الوقت كافى للمقابلة .
- تذكر أن هناك مشاكل فى تقييم الأداء فى حالة تحيز الشخص المقيم .
- إشعار المرؤوس بأهمية المقابلة .
- استعن بأمثلة جيدة وأخرى غير جيدة عن العمل .
- تجنب الجدل وركز على المناقشة البناءة .
- تجنب المقاطعة وركز على مهارات الاستماع وحاول أن تسمع وجهة نظر المرؤوس .
- وضع الإجراءات الخاصة بمراجعة التصرف المستقبلى .

**٨/١٦ مشاكل تقييم الاداء :**

فيما يلى عرضاً لأهم المشكلات التى تعوق التوصل إلى تحقيق تقييم أداء جيد للعاملين داخل التنظيم المعاصر وذلك حسب ما أوضحته الدراسات الخاصة بـ IPM و BIM .

- التأييد الغير كافى من جانب الإدارة .
- عدم تحديد الأهداف بدقة ووضح .
- التدريب الغير كافى للأفراد القائمين بعملية التقييم .
- وجود معايير غير عادلة لتقييم الأداء تتصف بعدم الدقة والتحيز الشخصى .
- التخوف من تحمل مسئولية التقييم الأخير الذى يجعل بعض الحكام المقيمين يميلون إلى إعطاء تقديرات " أوسطية " لاتمثل حقيقة مستوى الأداء .

هذه كلها تمثل مناطق صراع ويجب الانتباه إليها من جانب الإدارة إذا أرادت أن تنمى روح التعاون وتقلل من التعارض بين المجموعات المتعددة داخل التنظيم . لذا فإنه يتضح أن :

التأييد من جانب الإدارة وتحديد الأهداف من أنظمة تقييم .

الأداء ووجود المعايير المحددة مقدماً بطريقة موضوعية ومتفق عليها ، إضافة التدريب القائم على عملية التقييم والقياس الحقيقى للأداء أساسيات لنجاح نظام الأداء وتحقيقه للأهداف التى وضع من أجلها

# التدريب والتأهيل

## ١٧ / ١ المفهوم :

منذ الطفولة ونحن نتعلم ان نتوائم مع الحياة فهل يعتبر ذلك تدريب TRAIN-ING أم تعليم EDUCATION . هذه المسميات ( التدريب والتعليم ) غالبا ما تستخدم كمترادفات بالرغم ان هذا ليس صحيحا ويصبح من الضرورة علينا ان نبدأ بتفهم الاختلاقات بين التدريب والتعليم حتى يتسنى لنا فهم عملية التدريب فى مجال تنظيمات العمل المعاصرة .

من اليسير والممكن ان نعرف التدريب بانه يعد لخدمه احتياجات التنظيم وبأن التعليم يعد لخدمه احتياجات الفرد . الجدول التالى يوضح الاختلاقات بين التدريب والتعليم .

جدول (١) الاختلافات بين التعليم والتدريب

| الخصائص | التعليم | التدريب |
|---|---|---|
| الاهداف | اهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الافراد والمجتمع بصفة عامة | اهداف سلوكية محددة لجعل العاملين اكثر كفاءة وفعالية فى وظائفهم واعمالهم |
| الزمن | طويلة الاجل بصفة عامة | ممكن ان يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجه الى نوع معين من المهارات |
| المحتوى | متسع وشامل | غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذى يقوم به الفرد |

من الجدول السابق يتضح لنا انه بالرغم من وجود كثير من الاختلافات بين التدريب والتعليم إلا أن الخط الفاصل بينهما يكون غير ظاهر او غير واضح فى كثير من الأحيان مثلا اذا قمنا بفحص محتوى البرامج التى تصمم لتنمية المديرين نجد ان بعض جوانبها يمكن ان يطلق عليه بسهولة تدريب مثل الممارسة على بعض المهارات المتخصصة والمحددة ( المقابلة ، برامج الكمبيوتر مثلا ) والتى لا علاقة بالعمل الحالى للافراد . بينما نجد ان بعض النواحى الاخرى مثل تحليل ادوار الاطراف المشتركة فى العلاقات الصناعية أو الاطراف التى تقع فى البيئة التى يعمل فيها التنظيم يمكن ان نعتبرها بدرجة كبيرة تعليم شامل . ولذلك فمن الضرورى ان تحتوى البرامج التى تعد لتنمية المديرين على مزيج من العناصر من التدريب والتعليم وذلك اذا اردنا ان تحقق هذه البرامج الاهداف التى وضعت من اجلها .

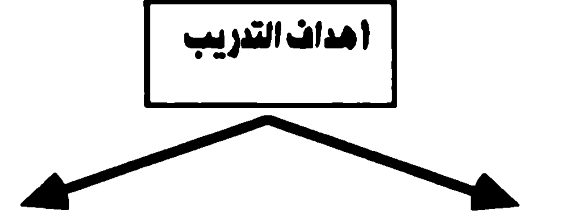
## ٢/١٧ اهداف العملية التدريبية :

إثنان من الاهداف الأكثر شيوعاً التى تسعى العملية التدريبية الى تحقيقها داخل تنظيم العمل هما :

** مساعدة العاملين على اداء الاعمال والوظائف الحالية باحسن مستوى ممكن.

** تنمية العاملين للقيام بالاعمال والوظائف المستقبلة .

هذا بالاضافة الى هدف آخر غير معلن فى كثير من الاحيان وهو إستمرارية التنظيم فى تقديم المنتجات أو الخدمات الخاصة به وبنفس المستوى الذى تقدم به ان لم يكن افضل .




| تنمية العاملين لتولى الأعمال والوظائف المستقبلة | مساعدة العاملين على اداء الأعمال والوظائف الحالية بحسن مستوى ممكن |
|---|---|

شكل (٤٣) اهداف العملية التدريبية

### ٣/١٧ النظام التدريبى :

من غير المحتمل ان يحقق التدريب أهدافه الا من خلال منهجيه أو نظام واضح ومحدد المعالم – وهذا ما يسمى احيانا "منظومة التدريب" فلو تخيلنا انفسنا فى موضع صاحب مشروع خاص استخدم حديثا احد خريجى المدارس الاعدادية أو الثانوية للعمل معه كمساعد – مثلا للمبيعات . وقبل أن يبدأ صاحب المشروع فى تدريب هذا العامل نجده يبحث عن اجابة للتساؤلات التالية :

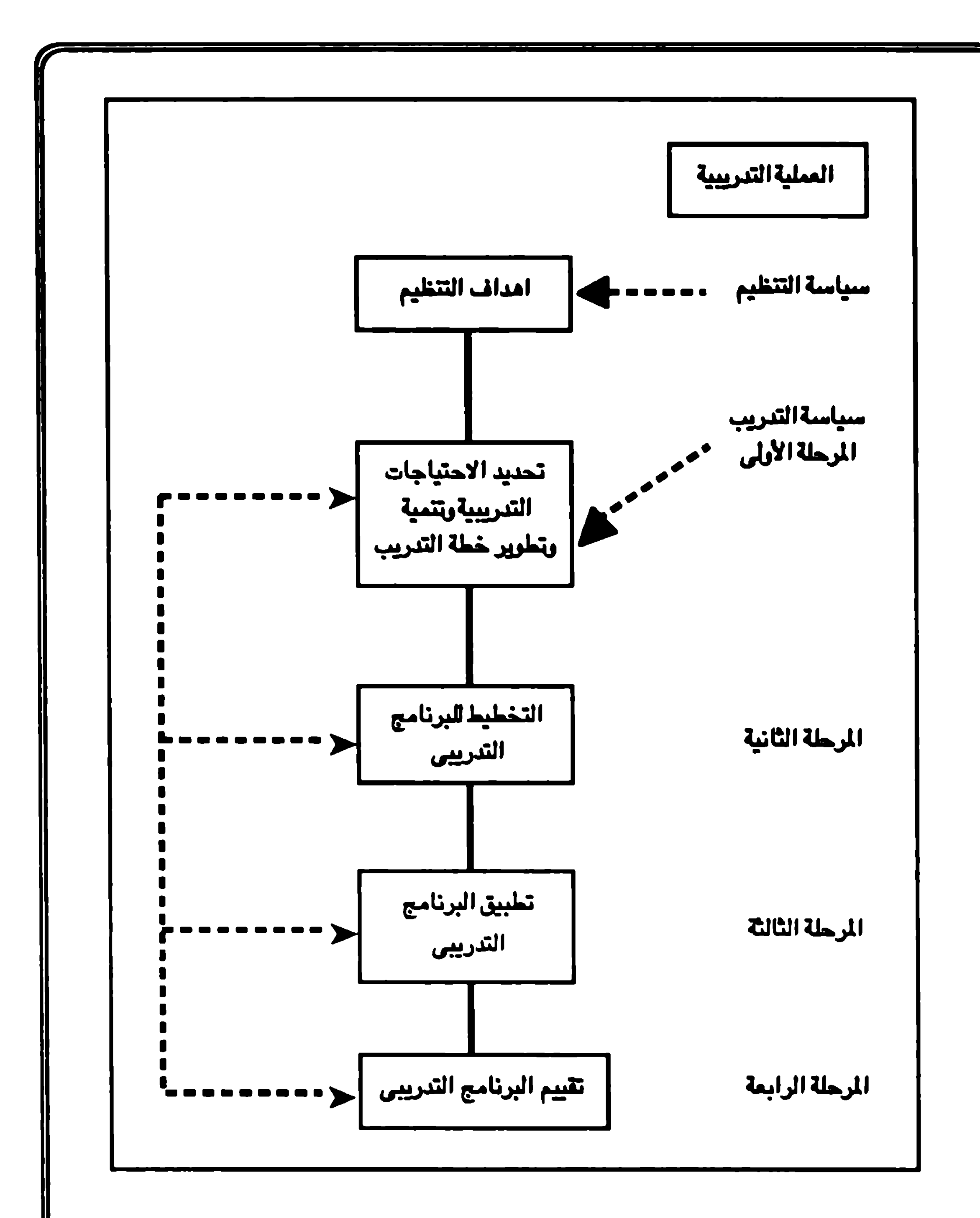
* ما هى الاحتياجات التدريبية لهذا العامل الجديد ؟

* كيف يمكن تحقيق هذه الاحتياجات ؟

* كيف أضع برنامج تدريبى لاكساب العامل الجديد المهارات والمعرفة التى تساعدنى فى أداء اعمالى بطريقة أكثر فعالية ؟

* كيف أقيم فعالية هذا البرنامج التدريبى ؟

الجزء التالى يتولى الاجابة على هذه التساؤلات . كما ان الشكل التالى يوضح تفاصيل ومراحل العملية التدريبية .



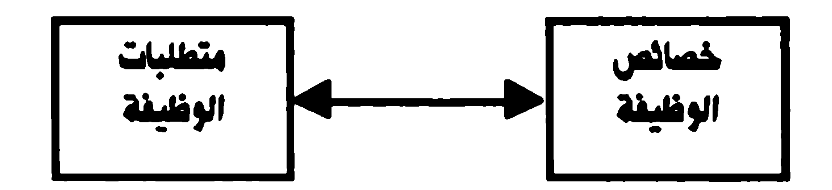

**شكل رقم (٤٤) العملية التدريبية**

### ٤/١٧ تحديد الاحتياجات التدريبية :

• أنا لا اعرف لماذا ارسلت الى هذا البرنامج التدريبى ولا اعرف كيف

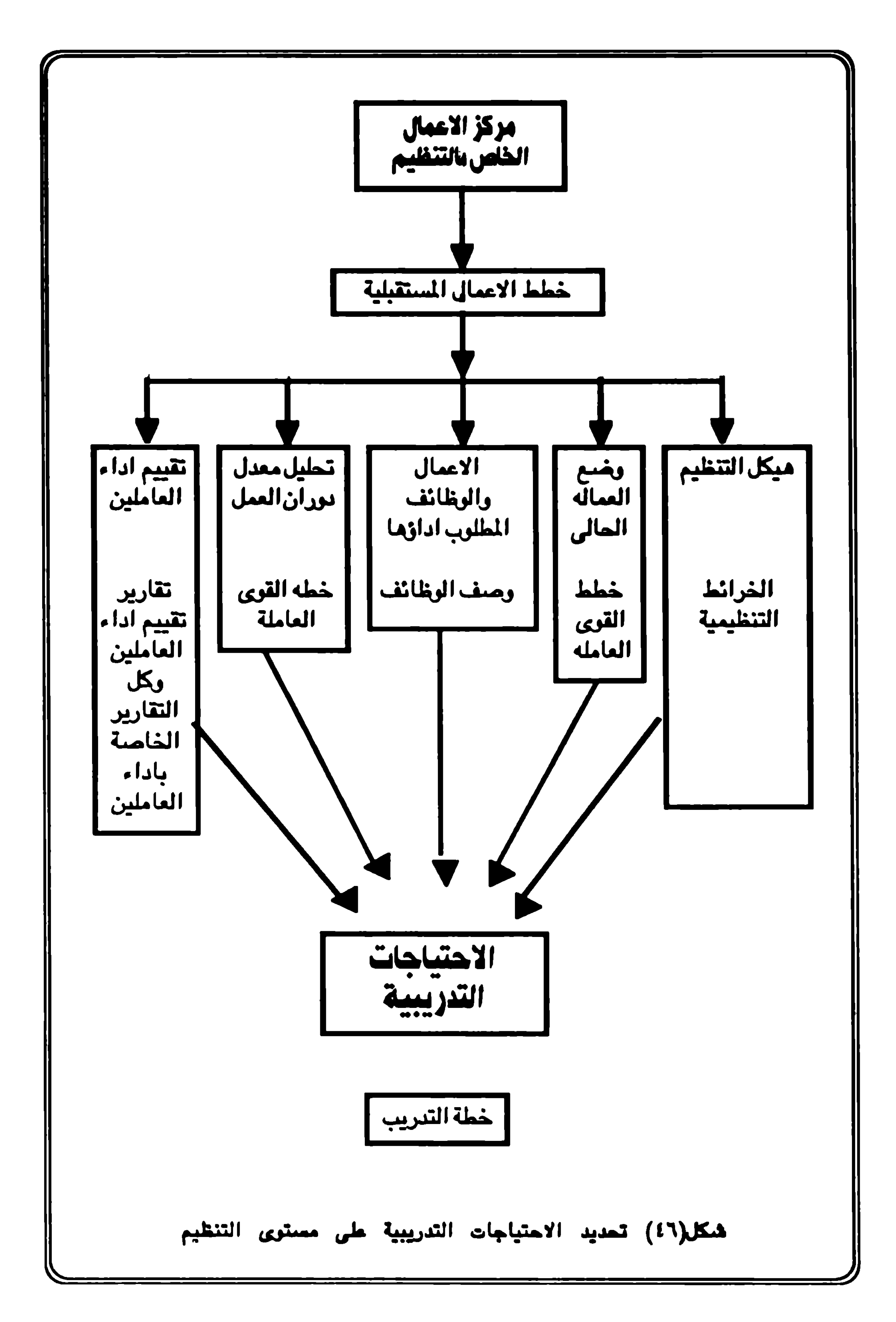
سيساعدنى هذا البرنامج التدريبى على اداء عملى .. "

هذه عبارة شائعة الوجود فى عالم التدريب ،وكثيرا ما نسمعها فى البرامج التدريبية التى نشارك فيها كمدربين . وهى أن دلت على شئ أنما تدل على ان المنظمة لم تعد الاحتياجات التدريبية بشكل سليم ( أن وجد ذلك أصلا ) . يمكن لنا أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة GAP بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التى يتمتع بها الفرد القائم بالعمل ويكون من الضرورى قبل أى شئ أن نتعرف على هذه الفجوة التى تمثل الاحتياج التدريبى - وأن ندرسها ونحللها لمعرفة التدريب المطلوب




شكل(٤٥) تحليل الاحتياجات التدريبية

من الخطأ الاعتقاد بأن تحليل الاحتياجات التدريبية يتم فقط على مستوى العمل أو الوظيفة الواحدة . من الواجب أن يكون هناك تحليل كامل يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية للتنظيم ككل وذلك فى ضوء خطط الادارة لمستقبل التنظيم ، الهيكل التنظيمى الحالى والتوقعات الحالية عن استخدام الافراد بالتنظيم الشكل التالى يوضح كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى التنظيم .




شكل(٤٦) تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى التنظيم

يصاحب تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى التنظيم أو يكون هناك تحليل للاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد وذلك قبل تنظيم واعداد البرامج التدريبية للافراد العاملين . ولقد اوضحنا فى وحدات سابقة كيف أن تحليل الوظيفة وما يشتمل عليه توصيف للوظيفة وتحديد لخصائصها وكذلك خصائص الفرد الذى يجب أن يشغلها يفيد فى تحديد الاحتياجات التدريبية ويتم ذلك عن طريق معرفة خصائص الوظيفة وبالتالى المهارات والمعارف المطلوبة والتى قد تمثل احتياج تدريبى .

تقييم اداء العاملين يعتبر من المعلومات الاساسية التى تفيد فى تحديد الاحتياجات البدريبية للافراد ، خاصة عندما يظهر تقييم الاداء أن هناك تصور معين فى المهارات أو المعارف الخاصة بالفرد ويمكن التغلب عليها عن طريق البرامج التدريبية التى تصمم لهذا الغرض .

## ٥/١٧ التخطيط للبرنامج التدريبى :

### ١/٥/١٧ تحديد اهداف البرنامج التدريبى :

من الناحية العملية يجب أن توضع الاهداف التنظيمية وأن يتم التعبير عنها فى شكل السلوك المتوقع من المتدرب بعد حضور البرنامج التدريبى وأيضا يجب أن تتناسب هذه الاهداف مع احتياجات العاملين بمعنى أن تحقق رغباتهم الشخصية .

### ٢/٥/١٧ التوقيت الزمنى للبرنامج التدريبى :

تتلخص الاعتبارات الاساسية الواجب مراعاتها فى تحديد توقيت البرنامج التدريبى فى الحاجة الى تقليل القلق أو الازعاج الذى يسببه تغيب المتدرب عن العمل لمجموعة العمل ، الوقت المناسب من وجهة نظر المتدرب للتدريب مدى توافر المدربين ،

قاعات التدريب والعناصر الاخرى اللازمة للتدريب والحاجة الى الالتزام بالاعتمادات المالية المخصصة للتدريب .

## ٣/٥/١٧ موقع البرنامج التدريبي :

### ١/٣/٥/١٧ التدريب الداخلي بعيدا عن العمل :

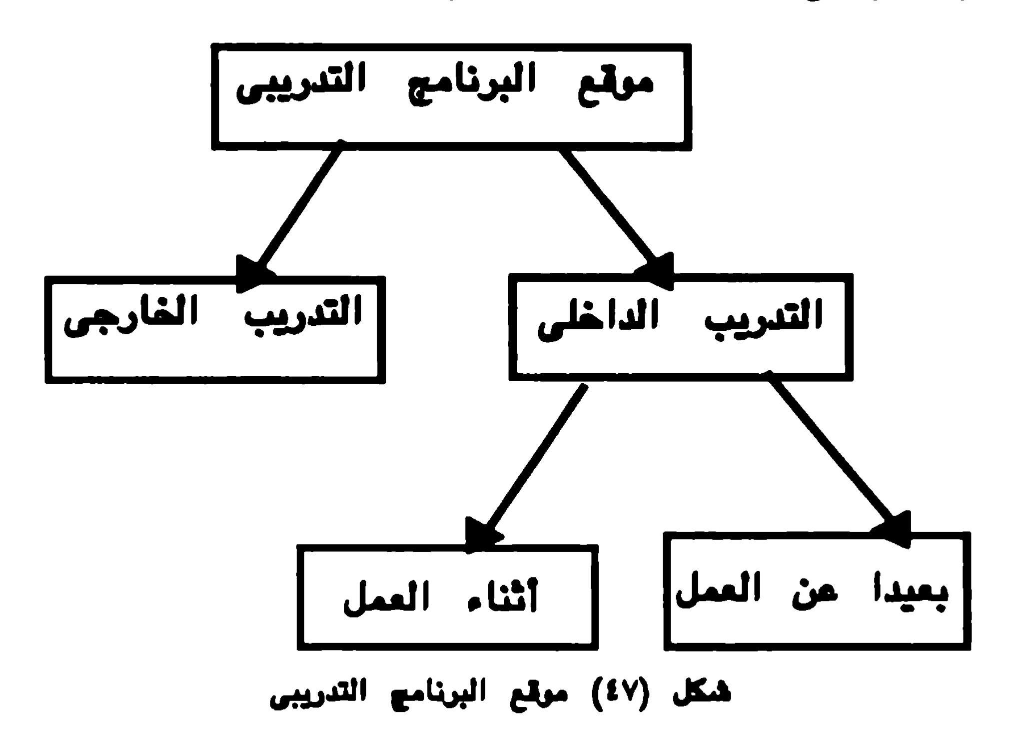
كثيرا من التنظيمات الكبيرة لديها مراكز للتدريب أو قاعات تدريبية خاصة بها والتى تعقد فيها الدورات التدريبية بعيدا عن العمل ذاته .من مزايا هذا النوع من التدريب الداخلى هو زيادة الروابط بين التنظيم وبين الفرد المتدرب وبالتالى التكامل بين التدريب والعمل . هذا بالاضافة الى أن كل المتدربين من العاملين فى نفس التنظيم وبالتالى امكانية تبادل الخبرات والمعارف بدون الحواجز القائمة بسبب تقسيم العمل بين الادارات المختلفة داخل التنظيم غير أن هناك بعض انتقادات توجه إلى هذا النوع من التدريب من عيوب هذا النوع من التدريب الداخلى هو احتمال وجود بعض الضغوط على المتدرب للعودة للعمل اذا حدثت بعض المشاكل التى تستدعى حضروه . كذلك عدم توفير فرصة التعارف والاختلاط بالعاملين من التنظيمات الاخرى كما يحدث فى البرامج الخارجية .

### ٢/٣/٥/١٧ التدريب الداخلي اثناء العمل :

منذ زمن بعيد وهذا النوع من التدريب كوسيلة لنقل المعرفة والمهارات يلقى كثير من الترحيب من جانب ادارة كثيرة من التنظيمات ، ذلك حيث التعليم يحدث مباشرة اثناء العمل .غير أن نجاح هذا النوع من التدريب يتوقف على المصدر الذى يوفر المهاره أو المعلومه وما اذا كان لديه عادات سيئة أو غير محببه فى العمل أو اساليب غير سلميه (مثال تعلم القيادة بواسطة سائق لديه عادات غير محببه فى القيادة) . أو كان المصدر

**غير قادر على نقل المعلومات المطلوبة ، غير أنه يوجد بعض الطرق الممكن أن تقلل من هذه المشكلات المحتملة فى التدريب الداخلى اثناء العمل .**

**مثلا يمكن التاكد من أن المدرب يعمل بالطريقة / الاسلوب الذى ترغبه الادارة. تدريب المدرب على حسن القيادة بوظيفة التدريب .**




**شكل (٤٧) موقع البرنامج التدريبى**

**٣/٣/٥/١٧ التدريب الخارجى:**

احيانا يتميز التدريب الخارجى عن التدريب الداخلى بـ :

- التكلفة الاقل .
- امكانية الادارة والسيطرة .
- توافر الامكانيات المادية والبشرية .
- مناسب للبرامج التى تؤدى الى الحصول على مؤهلات رسمية .

ويعتبر من مزايا التدريب الخارجي ما يلى :

- شعور المتدرب بالحرية الكاملة فى التعبير عن افكاره وأراوءه .

- الاختلاط مع الاخرين الذين يعملون فى منظمات أخرى الامر الذى يسهل عملية التعلم .

- الاشراف والمتابعة أفضل من التدريب الداخلى .

## ٤/٥/١٧ اختيار المدربين

- يكون الاستعانة بالمدربين أو الاستشاريين من خارج التنظيم للقيام بالتدريب أو قد يلجأ التنظيم الى الاستعانة ببعض العاملين المناسبين لاداء ذلك الدور .

غير ان تحديد ذلك يتوقف على عده أعتبارات التى أهمها .

- توافر الوقت والخبرة لدى ادارة التدريب أو الافراد الذين سيقومون بالتدريب.

- المصادر المالية المتاحة .

- ما اذا كان هناك فائدة من اطلاع العاملين على السياسات و الانظمة المتاحة فى التنظيمات الاخرى والتى يستطيع أن يقدمها المدرب أو الاستشارى الخارجي .

فى حالة الاستعانة بالمدرب الخارجي يجب أن يتم امداده بالمعلومات الكافية عن التنظيم ، الاحتياجات التدريبية و الاهداف التى يسعى اليها التدريب ، الخلفية الخاصة بالمتدربين و توقعاتهم . و تقوم كثير من التنظيمات المعاصره بتشجيع المدربين على تنمية مهارتهم التدريبية حيث أن ذلك يحقق الالتحام المباشر بين الرؤساء و المرؤسين فى مواجهة المشاكل الخاصة بالعمل ، كما ان ذلك ايضا يؤدى الى زيادة الامكانيات التدريبية داخل التنظيم .

**١٧/٥/٥ ادارة البرنامج التدريبي :**

لا يعنى قيام المنظمة بالاستعانة بمدرب /أو مدربين خارجيين نجاح البرنامج التدريبى فى تحقيق اهدافه لذا يجب ملاحظه أن تعتبر الادارة الفعالة للبرنامج التدريبى - حتى ولو كان المدرب خارجي - عامل اساسى فى نجاح البرنامج . مثلا أن عدم تقديم الشاى أو القهوة فى التوقيت المحدد بالبرنامج يؤثر على قدرة المدرب على تنظيم عملية التعلم و كذلك قدرة المتدربين على التركيز و الانصات و بالتالى قدرتهم على التعلم . لذا فان الادارة الجيدة للبرنامج تتطلب ارسال التعليمات المختلفة إلى المتدربين قبل البرنامج بفترة كافية ، وبشكل متكامل وسليم . و توفير كل الخدمات الضرورية للمتدربين (المواد التدريبية ، التغذية و المشروبات ... الخ)

**١٧/٥/٦ محتويات البرنامج التدريبي :**

يجب أن يتم تحديد محتويات البرنامج و الطرق التى سوف نتبعها فى التدريب بالشكل الذى يخدم لتحقيق وخلق فرص التعلم و توجد بعض المبادئ العامة الواجب مراعتها فى هذا الخصوص وهى كما يلى :

١) اختيار وترتيب محتويات ومضمون البرنامج بالشكل المنطقى والمتناسب مع الاهداف الاساسية للبرنامج ولن يتحقق ذلك الا اذا كانت الاهداف محدده تماما وبشكل تفصيلى وواضح ودقيق.

٢) بقدر الامكان فانه يجب اشراك المتدربون ورؤساؤهم المباشرون فى تصميم البرنامج حتى يكون الهدف أو الاهداف والمحتوى التدريبى و كذلك الطرق التى سوف تستخدم واضحة تماما من جانب جميع الاطراف .

٣) يجب أن يراعى في البرنامج أن يصمم بالشكل الذى يسمح بخلق مواقف تساعد المتدرب على أن يكسب ويظهر التعلم المطلوب . وبشكل عام فان اتباع الطرق التدريبية التى يتم فيها مشاركة المتدرب ومن خلال الواقع الخاص به تكون اكثر فعالية من الطرق الغير واقعية . ويجدر بالذكر هنا أن بعض مباريات الادارة والمحاكاه تعتبر غير واقعية حيث أنها لاتماثل واقع العمل الحقيقى للمتدرب .

٤) بالرغم من أن اختبار طرق ووسائل التدريب يجب أن تكون مرتبطة بالهدف أو الاهداف الاساسية للبرنامج وكذلك مستوى اداء العمل للافراد - الا أنه يجب الحفاظ على درجة من التنوع والتعدد فى هذه الطرق والوسائل وبالشكل الذى يجذب انتباه المتدرب ويحافظ على اهتمامه بالبرنامج ككل .

٥) على المدرب أن لا يتقمص شخصية المدرس ولكن يجب أن يتفهم دوره على أنه مساعد للاخرين فى اتمام عملية التعلم حيث أن هدف التدريب هو بالدرجة الأولى تحقيق مصالح المتدرب الشخصية التى تفيد فى تحقيق صالح العمل الذى يؤهله له .

٦) كلما امكن فيجب المحافظة على أن يكونالبرنامج البدريبى قاصرا على عدد قليل من الافراد المتدربين وبحيث لا يزيد عن خمسة أو ستة اعضاء وهذا ليس فقط بسبب ضرورية تمثيل ظروف العمل الحقيقية وانما ايضا ضرورى لتنمية المهارات الشخصية واتاحة الفرصة امام كل متدرب لان يتعلم من الاخرين وفى الواقع فانه إذا زادت اعداد المتدربين سوف لا يكون هنا ضمان لتحقيق هذا الهدف.

٧) يجب أن نحافظ على المرونة الكافية لبرامج التدريب والتنمية طويلة الاجل وان نسمح بالتغذية المرتجعة أو المرتده المستمره حتي نطمئن الى عدم حدوث أى انحراف فى البرنامج التدريبى عن الاهداف الاساسية التى وضع من اجلها وكذلك جدية وصحة عمليات التعلم اللازمة والمطلوبة .

**١٧ / ٥ / ٧ طرق التدريب :**

**هناك عدة طرق شائعة الاستخدام فى مجال تطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبى هذه الطرق هى :**

*** المحاضرات**

*** المؤتمرات والندوات**

*** اسلوب دراسة الحالات**

*** تمثيل الادوار**

*** تدريب الحساسية**

*** العصف الذهنى**

*** الابتكار والابداع**

*** المحاكاه**

*** المناقشات**

**لايتسع المجال هنا لمناقشة مزايا وعيوب كل من هذه الاساليب التدريبية لكن الذى يهمنا هنا أن نؤكد على ضرورة اختيار المدرب للوسيلة أو الوسائل التى تتناسب مع حاجات ورغبات المتدربين وطبقا للامكانيات المتاحة للتدريب .**

## ٦/١٧ تطبيق البرنامج التدريبى :

حتى الان قد عرفنا بوضوح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط الجيد

لبرنامج التدريب كدعامتان اساسيتان لنجاح برنامج التدريب . الآن نضيف اليهما الدعامة الثالثة وهي التطبيق الجيد للبرنامج التدريبى . فيما يلى عرض لاهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبى .

إعتبارات اساسية للتطبيق الجيد للبرنامج :

* أن يتناسب حجم المدربين مع الطريقة أو الطرق المستخدمة فى التدريب .

* العمل على اشراك الرؤساء مع المرؤسين فى برامج التدريب كثيرا ما فشلت برامج تدريبية لعدم امكانية تطبيق ما تعلمه المتدربين أثناء البرنامج عند عودتهم الى اعمالهم .

* توافر الرغبة لدى الفرد للتدريب والا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبى .

* العمل على تشجيع روح العمل الجماعى وتبادل الآراء بين المتدربين .

* الاتصالات الفعاله والمستمره مع المتدربين والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبى .

* توفير التغذية العكسية أو المرتدة للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول الى السلوك المرغوب والاستمرار فيه .

## ١٧/ ٧ تقييم البرنامج التدريبى

فى البداية يجب أن نفرق بين كلمتى التقييم Evaluation وترجع الى تقييم اثر البرنامج على اداء العمل " أى أن البرنامج له أهداف محدده وتحققت ومطلوب معرفة الاثر العملى له . ومدى الصحة Validation التى تصف الاختبارات وطرق التقدير

المختلفة التى تصمم للتأكد من أن البرنامج قد حقق الهدف أو الأهداف الذى وضع من أجلها أم لا ؟

### ١٧ / ٧ / ١ الخطوات اللازمة لتقييم البرنامج التدريبى :

١) قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم فى كل ما يتعلق بالبرنامج التدريبى وتقديرهم للقيمة المستفادة منه . غير أنه يعاب على هذا أن بعض المتدربين – فى الغالب – لا تكون لديهم القدرة على اجراء هذا القياس بطريقة موضوعية هل يستطيع المريض أن يقيم البرنامج الصحى المعد لشفائه ؟

٢) قياس التعلم من جانب المدربين والمتدربين . وهذا يمكن أن يتم عن طرق معرفة أثر البرنامج على أداء المتدربين وعملهم ، قياس معلومات عرضت فى البرنامج ، أو طريقة عرض ومناقشة موضوعات من جانب المتدربين الذين حضروا البرنامج ذاته .

٣) سلوك العمل ويتم ذلك عادة بعد فترة من رجوع المتدربين الى اماكن عملهم وليكن ستة أو سبعة شهور . ويهدف الى قياس الى أى مدى التعلم من البرنامج تحول الى موقف العمل . ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق زيارات المدربين لهم فى مواقع العمل وملاحظاتهم ، أو سؤال الرؤساء المباشرين عن رأيهم فى أداء وعمل المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبى . كما يمكن قياس هذا ايضا عن طريق الرجوع الى تقارير الأداء السنوية للعاملين حيث توضح النواحى المطلوب قياسها .

٤) التنظيم حيث يمكن قياسه عن طريق معرفة مستوى الانتاجية ، الوقت المستغرق في تنفيذ العمليات ، فاقد المواد ، معدلات الغياب ومعدل دوران العمل ، كذلك اثرها على الارباح ومعدلات التوسع والنمو كل هذا يعتبر مقياسا ضروريا لتقييم مدى فعالية البرامج التدريبية وهل أن الانفاق على هذا النشاط يحقق العائد منه .

**١٧ / ٧/ ٢ التغذية المرتدة لنتائج التقييم :**

حتى نستكمل النظام المتكامل التدريب - على النحو الذى اوضحناه حتى الآن فان علينا أن نقوم بالتغذية المرتدة أو العكسية لنتائج تقييم برنامة التدريب لكل من شارك فى العملية التدريبية حيث يؤدى ذلك الى :

* قياس نتائج الاستثمار فى مجال التدريب والحكم على مدى فعالية هذا الاستثمار . تقديم التغذية المرتدة أو العكسية عن اداء المتدربين والتى يمكن أن تستخدم فى برامج تدريبية لاحقة .

* تحسين وتطوير برامج التدريب المستقبلية .

**١٧ /٧ / ٣ دور اخصائى التدريب :**

تتعدد الاشكال التى يتخذها الدور الذى يقوم به اخصائى التدريب وهذه الأشكال غالباً ما تكون :

**- دور المراجعة :**

التأكد من صحة توصيف الوظائف قبل البدء بتحديد الاحتياجات التدريبية .

**- دور التنفيذ :**

إدارة البرنامج التدريبى .

**- دور التسهيل :**

مساعدة المتدربين لتحديد احتياجات التعلم والاهداف الخاصة بكل منهم .

- **دور الاستشارة :**

تقديم النصيحة للمديرين التنفيذيين عن امكانية مساعدة التدريب فى رفع مستوى أداء العاملين .

- **دور الخدمة :**

امداد الإدارة بتقارير دورية عن الانشطة التدريبية التي تمت فى المنظمة .

## ١٧ / ٨ التأهيل :

### ١٧ / ٨ / ١ ما هو المقصود بالتأهيل للقادم الجديد

يقصد بعملية التأهيل Induction Process هو مساعده الفرد (القادم الجديد) فى بداية الفترة الأولى له فى العمل أو الوظيفة التى تم أختباره لها داخل التنظيم والمساعدة هنا بمعنى تأهيله أو اعداده لتقلد الوظيفة الجديدة ، بطريقة سهلة وميسره ولن يتحقق أو يتأتى ذلك الا بتسهيل مهمة التقليد أو التنصيب هذه بتوضيح كافة الجوانب المتعلقة بالعمل له ومساعدته علي الالمام بها وممارستها .

ويتسع معنى التأهيل – هنا – ليشمل مساعدة الفرد فى التكيف والتوائم مع التنظيم والبيئة الخاصة به " التكيف الاجتماعى " وهو من الامور التى مازالت تعتبر – فى هذه الفترة الابتدائية – غريبة عليه .

والتأهيل يكون عن طريق تقديم الفرد الجديد للوظيفة وتقديم الفرد الجديد للتنظيم . وتوضح الدراسات أهمية هذا التأهيل فى هذه الفترة أو المرحلة الابتدائية واثر ذلك علي تخفيض معدل ترك العمل بين العاملين الجدد وضمان الدافعية المستمره والمتجددة لدى قدامى الافراد .

من الضرورى بل ويجب علي التنظيم ان يهتم بعملية التأهيل حيث أن فترة التأهيل تمثل فترة حرجة وذات تأثير وضغط نفسى مرتفع على الفرد الجديد كما أن الوقت الذى تستغرقة فى هذه الفترة من فرد لاخر تبعا لمقدرة كل فرد على التكيف ، وقد تستمر الى عدة شهور .

### ١٧ / ٨ / ٢ الاهداف المرجوة من عملية التاهيل للقادم الجديد :

يمكن تلخيص أهم الأهداف المرجوه من عملية التأهيل للعامل الجديد فيما يلى:

* زيادة فعالية الفرد الجديد وبأقصى سرعة ممكنه .
* تشجيع الفرد على الولاء للتنظيم وبالتالى الرغبة فى الاستمرار فيه .
* ايجاد الألفة والانسجام بين الفرد والوظيفة بالشكل الذى يجعلة يتقبل العمل ولا يشعر بتخوف أو غرابة منه .

شكل (٤٨) عملية التأهيل ودورها بالنسبة للعامل الجديد والتنظيم

| العامل الجديد | التنظيم |
|---|---|
| - يرغب فى أن يكون مقبولا من جانب الزملاء فى العمل .<br>- وأن يشعر بالراحة والاطمئنان فى العمل (الوظيفة) وفى التنظيم .<br>- وان يتقاضى الاجر الذى يتناسب مع الجهد الذى سوف يبذله . | - يتطلب من العامل الجديد أن يصبح فعالاً فى أقل وقت ممكن .<br>- وسرعة التكيف مع التنظيم والبيئة الخاصة به .<br>- وأن يكون ذو ولاء للتنظيم . |



عملية التأهيل
تحاول أن تقابل هذه الرغبات معا

لذا فان برنامج التدريب التأهيلى يجب أن يصمم ليتناسب مع طبيعة الوظيفة والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها . والدليل على هذا أن كثير من المنظمات لا تفضل أن تعطى عامليها الجدد مقررات تأهيلية رسمية أو مطبوعات أو كتيبات عامة حيث أن ذلك لا يحقق الفائدة المرجوه من عملية التأهيل للموظف الجديد . والسؤال الآن هو ما هى نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها العامل إذن ؟ اذ افترضنا أنك قد تقدمت لشغل وظيفة موظف استعلامات بفندق هيلتون مثلاً ونجحت فى الحصول عليها ، وأن اليوم هو اليوم الأول في بداية العمل . ما هى الاسئلة التى تود أن تجد اجابة عليها لتصبح على الفه وإنسجام مع العمل (الوظيفة) ومع التنظيم ؟ من المحتمل أن تكون الاسئلة كما يلى : من الذى سوف أتقدم إليه بالاوراق والمستندات أو المعلومات التى قد تطلبها الشركة ؟ هل يتطلب الامر أن أوقع فى دفتر معين للحضور والانصراف ؟ وإذا كان الأمر كذلك فأين يكون ؟ أين أتناول الوجبة الغذائية المخصصة لى ؟ ومتى ؟ هل يوجد وقت للراحة أثناء اليوم لتناول الشاى أو القهوة ؟ ومتى ؟ ومن يحل محلى فى القيام بالعمل أثناء هذه الفترة ؟ من يجب على أن اقابلة حتى اقوم بعملى بطريقة فعالة ؟ من استطيع أن أطلب منه المساعدة في الرد على الاستفسارات التى قد توجه الى أثناء العمل ؟ كيف أستطيع إستخدام المعدات (الكمبيوتر - السويتش . الخ) المختلفة لاداء العمل بطريقة سليمة وفعاله ؟ ولاشك أن الإجابة على هذه التساؤلات تتأثر بحجم المعلومات التي اعطيت اليك أثناء عملية الاختيار وكذلك ما إذا كنت قد إشتغلت فى هذه الوظيفة من قبل فى فندق اخر .

فى اليوم الاول لبداية الاستخدام للموظفين الجدد يجب علينا ان نتأكد من عدم شعورهم بالضياع أو الغباء ، وعدم تعرضهم للاصابة أو المتعاملين معهم لعدم علمهم بمعلومات كافية عن قواعد وأساسيات الأمن والسلامة فى العمل .

خلال عملية التأهيل - فى الفترة الاولى من العمل - يلاحظ أنه يكون من غير المفضل اعطاء القادمين الجدد معلومات كثيرة بطريقة شفهية . ذلك أنهم يكونون واقعين تحت كثير من القلق او الضغوط النفسية فى هذه الفترة والتى تجعلهم يتذكرون قليلا مما يذكر لهم شفاهة . لذا يجب ان يكون هناك بعض المواد المكتوبة فى الكتيب مثل دليل العامل الجديد هذا الدليل يجب أن يحتوى على معلومات عن :

- وصف مختصر للتنظيم ، أعضاؤه ، مواقعة الجغرافية ، منتجابه .
- شروط العمل والاستخدام ، هيكل الاجور ، الاستخدام ، هيكل الاجور ، الاجازات ، المعاش والتأمينات ، ساعات العمل .
- الاجازات المرضية والاجراءات التى يجب اتباعها للحصول عليها .
- المزايا الصحية والرعاية الاجتماعية .
- قواعد الامن والسلامة .
- سياسة التعليم والتدريب بالمنظمة .

ينبغى أن نلاحظ أن محتويات " دليل العامل الجديد " تختلف فى حجمها ونوعيتها طبقا للخصائص التنظيمية مثل عدد العاملين بالتنظيم ، الوظائف التى يحتوى عليها و السياسات والممارسات الادارية . دليل العامل الجديد يجب - مع ذلك - ان يكتب بوضوح وبشكل محدد ويشتمل على المعلومات الاساسية التى يحتاج اليها القادم الجديد

### ١٧ / ٨ / ٣ التدريب التأهيلى :

يوجد لدى كثير من تنظيمات العمل الحديثة - خاصة كبيرة الحجم برامج تدريب مخصصة لعملية التأهيل الخاصة بالعاملين الجدد وهذه يطلق عليها برامج التدريب

التأهيلى ( Induction Training) الرسمية .

### ١٧ / ٨ / ٣ / ١ محتوى وتوقيت برامج التدريب التأهيليه :

إذا قرر مدير الأفراد أن هناك فائدة من إعداد برنامج تدريب تأهيلى رسمى للعاملين الجدد ( كلهم أو بعض منهم ) فيجب أن يكون التفكير التالى لذلك خاص بتحديد المحتوى والتوقيت الخاص بالبرنامج . الخطوه الأولى يجب أن تحدد ما هى المعلومات التى يرغب القادم الجديد فى معرفتها ؟ ومتى ؟ من الواضح أن هذه المعلومات والمواعيد المرغوبة للحصول عليها تختلف من فرد لاخر مثلا : الفرد المتقدم لشغل وظيفة مدير قد يحتاج الى معلومات تفصيلية عن الهيكل التنظيمى والسياسات الادارية المتبعه بدرجة أكبر من الفرد المتقدم لوظيفة كتابية صغيرة أو وظيفة عامل انتاج وقد يكون من غير المفضل إعداد برنامج تدريب مبكر خارج العمل حيث أن العاملين الجدد قد يرغبون أولاً فى التعرف على أعمالهم ومتطلباتها الحالية . وفيما بعد قد يرغبون فى معلومات أكثر عن التنظيم الذين يعملون فيه .

### ١٧ / ٨ / ٣ / ٢ التأهيل داخل الادارات او الاقسام :

أن عمليات التأهيل الغير رسمية لاتقل أهمية عن عملية التأهيل الرسمى فبالنسبة للقادم الجديد – قد تكون أكثر أهمية – خاصة بالنسبة للايام الأولى من تعيينه بالمنظمة ، حيث اهتمامة يكون مركزا بدرجة أساسية على التعرف على الزملاء وطبيعة العمل أكثر من معرفته بالمعلومات العامة عن التنظيم ككل . فى التنظيمات الكبيرة نجد أن مدير الأفراد أو مدير التدريب يتحمل مسئولية الجزء الخاص بالتدريب التأهيلى الرسمى لكن المدير التنفيذى تقع عليه مسئولية التأهيل غير الرسمى .

### ١٧ / ٨ / ٣ / ٣ الادوار المختلفة فى عملية التأهيل :

المديرين التنفيذين ، المشرفين ، الزملاء العاملين ، أخصائى الأفراد أو التدريب جميعا لهم أدوار محدده يجب أن يلعبوها أو يؤدوها فى تأهيل العاملين الجدد . المدير التنفيذى يجب أن يقوم بالترحيب بالعاملين الجدد . وعلى المشرف أن يشرح العمل للقادم الجديد وتقديم المساعدة فى خلال الفترة الأولى من العمل . وعلى الزملاء جعل العامل الجديد يشعر بالراحة والاطمئنان داخل مجموعة العمل . كما أن على اخصائى الأفراد ان يقوم بشرح شروط العمل والاستخدام للعامل الجديد . واخيراً فإن اخصائى التدريب عليه مسئولية تصميم البرامج التدريبية التأهيلية طبقا لاحتياجات القادم الجـديـد .

### ٩/١٧ التطور التاريخى للعملية التدريبية فى جمهورية مصر العربية :

يرجع بداية الاهتمام بالعملية التدريبية بشكل رسمى إلى إنشاء ديوان علم الموظفين متضمناً إدارة عامة للاختيار والتدريب . وأن كان عام ١٩٥٦ يعتبر البداية الحقيقة وذلك عندما خصصت عشرة آلاف جنيها للانفاق على التدريب فى مصر . وفى عام ١٩٥٧ وافقت لجنة الرقابة المالية برئاسة وزير الدولة لشئون التخطيط على مذكرة بمشروع تقدم به ديوان الموظفين يتضمن خطة لتدريب كافة موظفى الدولة . وحقيقة فقد شهد العام ١٩٥٩/٥٨ تطورا هاما وملموسا فى مجال التدريب فلقد تم التوسع فى إنشاء مراكز التدريب على مستوى الجمهورية إلى أن وصل عددها إلى سبعة وخمسون مركزاً ، تنفذ برامج تدريبية فى الآلة الكاتبة – السكرتارية – الاختزال – الحسابات – المعاشات والمستخدمين . كذلك التوسع فى برامج التدريب ذات الصبغة التخصصية ( الزراعة – التموين – مصلحة البريد – الأوقاف – الجمارك الموانى والمنائر – موظف

ديوان الموظفين -الدفاع - وتحقيق الشخصية ) .

وفى عام ١٩٦٠ صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٦٦٣ بتحديد مسئوليات ديوان الموظفين " خاصة المتعلقة بالتدريب " وتلخصت مسئولية الديوان فى مجال التدريب فى القيام بوضع النظم التدريبية الخاصة . بالإضافة إلى قيام الديوان بوضع المعايير التى تستخدم فى تقييم النتائج التدريبية واقتراح وسائل التطوير . هكذا فإن دور ديوان الموظفين قد غطى معظم مجالات العملية التدريبية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج وبحوث .

ومن الناحية التاريخية فقد أنشأ أيضاً معهدا لتدريب موظفى الحكومة فى المستويات الإشرافية والتنفيذية أطلق عليه معهد الإدارة العامة . وقد ساهم إنشاء ذلك المعهد مع ديوان عام الموظفين فى عمليات التدريب الحكومية النمطية والتخصصية . وفى عام ١٩٦١ تم إنشاء معهد آخر وهو المعهد القومى للإدارة العليا بمقتضى القانون رقم ١٥١٧ واقتصر نشاطه على تنمية وتأهيل القيادات الإدارية بوحدات القطاع العام ذلك القطاع حديث النشأة ويحتاج إلى مهارات وخبرات إدارية عالية لتحمل مسئولية قيادته إلى تحقيق أهداف الدولة .

وفى عام ١٩٦٤ صدر قانون رقم ٤٦ لتنظيم العاملين فى الدولة ونص فى مادته رقم ٢٤ على أن تتولى كل الوزارات والمصالح والهيئات العامة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها وتوفير وسائله وتتبع نتائجه وذلك وفقاً للبرامج التى تضعها كل منها فى مجال خطط إعداد العنصر البشرى لديها . وهذا يتطلب القيام بحصر الاحتياجات التدريبية وتخطيط للقوى العاملة على مستوى كل وحدة إدارية . كذلك الاتصال بهيئات ومراكز التدريب المختلفة والجامعات لمعرفة البرامج التدريبية ومدى

مناسبتها للقوى العاملة التى لديها . وأيضاً القيام بدراسة وتحليل أنواع الأنشطة والوظائف ومتطلباتها من المعلومات والمهارات ومقارنة مستوى كفاءة العاملين بمعدلات الأداء بالشكل الذى يضمن موضوعية تقييم هذه البرامج وقياس الفائدة المحققة منها . كذلك القيام بدراسة اقتراحات وتوصيات المديرين والمشرفين والعاملين فى ضوء الأبحاث المقدمة وذلك بقصد تحديد الاحتياجات التدريبية . ومراعاة ذلك فى الخطة السنوية التى تعد من التدريب .

وقد انشأ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بالقانون ١١٨ لسنة ١٩٦٤ ليحل محل ديوان عام الموظفين بعد أن انتقلت إليه جميع اختصاصات وسلطات الديوان حيثما وردت فى القوانين واللوائح والقرارات إلى الجهاز الجديد . وقد نصت الفقرة الرابعة من المادة الخامسة من قانون الإنشاء على أن يقوم الجهاز بمباشرة الاختصاصات المتعلقة بتدريب العاملين فى مجال التنظيم والإدارة ورفع مستوى كفاءتهم . وفى نفس العام صدر القرار الجمهورى رقم ١٠٨٥ لسنة ١٩٦٤ محددا لاختصاصات الإدارات المركزية للجهاز وقد نص فى مادته الثانية على أن يكون اختصاص الإدارة المركزية للتدريب كمايلى :

- رسم سياسة وخطط وتدريب العاملين فى الدولة وتنسيقها بغرض رفع مستوى كفائتهم .

- وضع معايير للتقويم والتأهيل لقياس الحاجة إلى تدريب العاملين فى مختلف الأجهزة .

- الاشتراك مع مختلف الأجهزة فى وضع برامج التدريب فى كل منها وتحديد احتياجات العاملين بها وتوفير وسائله .

- تقديم المعاونة فى تنفيذ برامج التدريب مع الأجهزة المختلفة واستقراء نتائجها وتقييمها .

- متابعة البحوث والتطورات الحديثة لزيادة كفاية العاملين والاتصال بالهيئات العلمية والمحلية والدولية التى تقوم بنشاط مماثل للإفادة من تجاربها وخبراتها .

وفى عام ١٩٦٧ تم انشاء أول معهد خاص لتدريب رجال الا دارة المحلية فى جمهورية مصرالعربية . غير انه فى عام ١٩٧١ قد تم ادماج وضم المعاهد العليا الثلاثة : معهد الادارة العامة ، المعهد القومى للادارة العليا ومعهد الإدارة المحلية تحت اسم المعهد القومى للتنمية الادارية ( والذى اصبح فيما بعد الاساس فى تكوين اكاديمية السادات للعلوم الادارية ). ومن الناحية اللائحية والقانونية فقد صدر قرار السيد رئيس الوزراء رقم ١٨٨ لسنة ١٩٧٤ والذى يعتبرامتداد لقانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، وإن كان أكثر تحديدا . وقد أفاد هذا القرار الأخير فى التركيز على :

أ - ضرورة إنشاء وحدات تدريب فى مختلف الجهات والوحدات الإقتصادية وهذا يعتبر تاكيدا على أهمية دور التدريب فى خدمة القطاع العام .

ب - تحديد المستوى التنظيمى لإدارة التدريب فى داخل التنظيم وذلك بالشكل الذى يضمن تحقيق أقصى استفادة منها . وقد تم ذلك عن طريق تبعيتها لرئاسة التنظيم.

غير أن قرار السيد رئيس الجمهورية رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٧ الصادر بشأن إعادة تنظيم وإدارة الأجهزة المختلفة قد تعرض بالتعديل لعملية التدريب وقرر وقف العمل بالقرار ١٨٨ لسنة ١٩٧٤ . وطبقا لقرار السيد رئيس الجمهورية فقد تم تحديد اختصاصات ومسئوليات إدارة التدريب على النحو التالى: -

– تتولى إدارة التدريب مسئولية تحديد تلك الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين بالمنظمة باختلاف مستوياتهم الإدارية والمجموعات الوظيفية التى ينتمى إليها ، وكذلك تتولى الإدارة تحديد الامكانيات التدريبية الواجب توفيرها للوفاء بتلك الاحتياجات ( الامكانيات البشرية والمادية ) ولضمان فاعلية وجدية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فقد أوجب القانون بضرورة اشتراك الجهات التنفيذية المستفيدة فى دراسة وتحديد تلك الاحتياجات .

– الإعلام عن البرامج التى تقوم بها إدارة التدريب والعمل على نشر الوعى التدريبى بين العاملين وذلك عن طريق البرامج والنشرات الرسمية التى تصدرها الإدارة .

– تقوم إدارة التدريب بالاتصال بأجهزة ومراكز التدريب المختلفة داخل وخارج البلاد بالشكل التى يساعدها على تبادل الخبرات والبحوث والإحصاءات التى تزيد من مقدرة الإدارة على تخطيط سياسة التدريب فى المنظمة .

– وضع خطة لتوزيع المنح والبعثات وحوافز التدريب مع تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لكل العاملين .

– متابعة وتقييم النشاط التدريبى عن طريق الاتصال بالرؤساء للوقوف على مدة الاستفادة التى تحققت من ذلك وكذلك الاستفادة بهذا فى عمليات التطوير المستمرة لبرامج التدريب .

– الإشراف على تنفيذ برامج التدريب التى يعقدها الجهاز ومتابعة تقييم برامج التدريب التى تتم بداخلة وخارجة .

وقد كان لصدور قانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بالعاملين فى قطاع الخدمة

المدنية ، وكذلك قانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ الخاص بالعاملين فى القطاع العام - تأكيداً أكبر على اهتمام الدولة بالتدريب فقد نصت المادة رقم ٦١ على ضرورة أن تضع كل وحدة نظاما متكاملا لتدريب العاملين بها وتنمية قدراتهم .

وفى عام ١٩٨٢ صدر القرار الجمهورى رقم ٤٥ والذى نص على تشكيل مجلساً أعلى لتنمية القوى البشرية والتدريب برئاسة مجلس الوزراء وعضوية بعض نواب السيد رئيس مجلس الوزراء . ويختص هذا المجلس الأعلى برسم السياسات القومية لتخطيط وتنمية القوى البشرية بما يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشرى . ويعاون المجلس فى مباشرة اختصاصاته وفى متابعة ما يصدره من قرارات لجنتين : لجنة القوى العاملة والتدريب المهنى ، ولجنة تخطيط القوى العاملة والتدريب الإدارى .

وفى عام ١٩٨٣ صدر القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ ليعدل نص أحكام قانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة . وقد تناول هذا القانون الجديد بعض التعديلات التى تخص النشاط التدريبى . من أهم هذه التعديلات أن بات من الضرورى فى جميع الأحوال لثبوت صلاحية العامل أن يجتاز برنامج التدريب الذى يتلقاه فى الوحدة التى يعمل بها أو الذى تقرره الوحدة للتأهيل التدريبى أو التحويلى للمعينين من الخريجين عن طريق وزارة القوى العاملة والتدريب كذلك فى جميع حالات الترقية للوظائف الأعلى يجب أن يجتاز العامل بنجاح التدريب الذى تتيحه له الوحدة التى يعمل بها بالاتفاق مع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

### اهم المشكلات التى تواجه عملية التدريب فى مصر :

١ - عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية برامج التدريب وجدواها فى كثير من الوحدات الانتاجية أو الخدمية واستتبع ذلك عدم وجود تأييد من جانب المسئولين عن

النشـاط التدريبى انعكس أثره على ضـعف مسـتوى التدريب الذى يقدم بشكل ملموس وواضح ولما لا والإدارة العليـا لا تسـاند البـرنـامج منذ المراحل التـخطيطيـة الأولى حـتى تنفيذه .

٢ - عدم رغبة بعض العاملين لحضور أية برامج تدريبية لاعتقادهم أنهم أصحاب خبرة ومهارة ولا يحتاجون إلى أية تدريب مهما كان نوعه . كما أن البعض الآخر يقاوم التدريب باعتباره - حسب الاعتقاد السائد - أنه عودة بهم إلى عهد المدرسة والدراسة هذا أدى إلى تهرب كثير من العاملين من حضور الدورات التدريبية التى تساعد على رفع مستوى أدائهم لأعمالهم ، كم أثر على مدى أو حجم الاستفادة التى يحصلون عليها إذا حضروا أية دورات تدريبية وذلك لاتجاههم الغير إيجابى لمثل هذه البرامج والدورات .

٣ - عدم وجود استراتيجية متكاملة تربط بين التدريب وسياسات النقل والترقية وتخطيط العمالة على مستوى الوحدة التنظيمية ولذلك فإن حجم الاستـفـادة الفعلى أو الحقيقى من التدريب يعتبر دون المستوى المطلوب . وقد يؤدى إلى اعتقاد الكثيرون أن التـدريب مـا هو إلا انفـاق بدون عـائد - ولذلك يجب أن ينظر إلى التـدريب على أنه فى تكامل مـع بقيـة سيـاسـات الأفـراد الأخرى والتى تـهدف إلى الاسـتـخـدام الأمثل للقوى البشرية فى داخل المنظمة أو المنشأة .

٤ - نقص الامكانيات المادية والبشرية وضـعف التمويل اللازم لبرامج التدريب : أن من أهم المشـاكل التى يعانى منهـا التدريب فى مصـر هو مـشكلة نقص الامكانيـات المختلفة لبرامج التدريب من حيث الأمـاكن والقاعات ، والمعينات السمعية والبصرية وكذلك نقص الموارد والعناصر البشرية الأساسية التى تتمثل فى المدربين فليس لدينا - حتى هذه اللحظة العدد الكافى والمدرب للقيام بتحمل المسئولية التدريبية بالكامل فى جمهورية

مصـر العربية وأيضاً فإن إعداد العاملين فى إدارات التدريب غير كافى وقليل وغير مناسب . ولذلك فإن هؤلاء الأفراد ليسوا على المستوى الذى يضمن إدارتهم للعملية التدريبية ، بل أكثر من هذا فإن ذلك الوضع يؤدى إلى تحمل المنظمة بتكلفة أعلى مما يجب أن يكون .

٥ – غياب التقييم لبرامج التدريب والنتائج المتحققة منها ، أو عدم وجود تقييم موضوعى مثل هذه النتائج والبرامج التى تعد . كل هذا يؤدى إلى عدم ضمان تحقيق هذه البرامج لأهدافها التى وضعت أو صممت من أجلها . وكذلك عدم امكانية تطوير البرامج الحالية أو التخطيط لبرامج جديدة تفيد فى تحقيق أهداف الوحدات الإنتاجية أو الخدمية بشكل عام . بل أكثر من هذا فإننا نجد – نتيجة لذلك – عدم تلبية البرامج التدريبية على المستوى المركزى أو اللامركزى للاحتياجات الفعلية .

٦ – التفاوت الكبير فى مستوى وحدات وإدارات التدريب على مستوى الوحدات الاقتصادية المختلفة بالرغم من أهمية هذا الجهاز وقد ثبت أن تكوين ومستوى ذلك الجهاز يتوقف أولا وأخيرا على مدى اقتناع الإدارة بالتدريب وأهمية ومدى تأييدها له ومساندته وتوفير الأفراد الأكفاء له والتمويل اللازم للقيام بأعبائه والحوافز الكفيلة بجذب الكفاءات إليه والاستمرار فيه . هذا أدى إلى ضعف الإنتاجية بشكل عام فى وحدات القطاع العام والحكومة .

# تقييم الوظائف

## ١٨ / ١ ماهية تقييم الوظائف :

يستخدم اصطلاح تقييم الوظائف ليدل بصفة عامة على مجموعة من الاساليب المختلفة التى تتطلب تحليل لمحتويات (خصائص / عوامل ) الوظيفة حتى يمكن تقدير أهمية وقيمة كل منهم بالنسبة لبعضهم البعض . ويعتبر الهدف الاساسى من عملية تقييم الوظائف هو قياس الاهمية أو القيمة النسبية للاعمال والوظائف حتى يمكن التعبير عن العلاقات بين الوظائف فى شكل تدرج هيكل للاجور والمرتبات مبنى على نظام منطقى مرتب ومقبول من جميع الاطراف بالمنظمة .

ويستخدم تقييم الوظائف كأساس لوضع معدلات اجور عادلة للوظائف التى يتم تقييمها وذلك بناء على أسس علمية موضوعية سليمة وفى كثير من الاحوال تكون معدلات الاجور السائدة راجعة أساسا الى العرف والتقاليد أكثر من اعتمادها على النواحى الاقتصادية وبالرغم من احتمال وجود تحيز فى عمليات تقييم الوظائف . الا أن هذا التحيز يمكن القضاء عليه وتقليله لدرجة كبيرة عن طريق الاستعانة بلجان تضم عدة أفراد للتقييم بدلا من قيام فرد واحد بهذا العمل ... كما أن تحليل الوظائف يمكن أن يتم بواسطة أفراد آخرين غير مقيمى الوظائف وبالتالى نكون قد نجحنا الى حد كبير فى القضاء على هذه المشكلة .كما يمكن تطبيق تقييم الوظائف فى عديد من المواقف والتنظيمات حيث أنه يوجد العديد من اساليب التقييم التى يمكن المفاضلة بينها حتى تختار الطريقة الاكثر مناسبة للتنظيم أو الموقف المعين . ولاشك أنه إذا امكن اشتراك

العاملين فى المراحل الأولى لتقييم الوظائف فان هذا يساعد على معرفة حقيقة شعورهم ومفهومهم للعدالة وماذا فى اعتقادهم يجب أن يضيف قيمة أكبر على الوظائف المختلفة. وأكثر من هذا هو الحصول على تأييدهم وولائهم لمشروع التقييم فى اثناء مراحله وفى عملية التطبيق العملى .

## ١٨/ ٢ الاساليب المستخدمة فى تقييم الوظائف :

يمكن تصنيف الاساليب المستخدمة فى تقييم الوظائف على أساس المدى الذى تمتد اليه هذه الطرق والاساليب فى تحليل الوظائف كما يمكن ايضا تقسيمها على اساس كونها وصفية أو كمية . وسوف نعتمد على الطريقة الاخيرة حيث أنها اسهل للفهم بالنسبة للدارسين .

وعامة فاننا امام اختيار صعب ومحير لتحديد افضل الطرق والوسائل التى يجب ان تستخدم فى الموقف المعين لتقييم وظائف محددة . ويضيف الى الامر صعوبة طبيعة عمليات المنافسة الموجودة داخل سوق العمل Labour Market لكل وظيفة مراد تقييمها على حده . فقد تضطر المنظمة أو المنشأة الى اعطاء قيمة اعلى يتبعها اجرا ومرتبا مرتفعا لبعض الوظائف المعينة بدون أن يكون لذلك ما يبرره من الناحية الموضوعية . وحقيقة الامر فان المنشأة أو المنظمة أمام المنافسة القائمة على هذه الوظيفة ترى أنه من الضرورى رفع الأجر أو المرتب الذى يعطى لها حتى يتقابل مع الطلب المتزايد عليها . وهذا يؤكد مرة ثانية على أهمية أن يتطابق التقييم الذى يعد عن الوظائف مع الاهمية أو القيمة النسبية المتوقعة لها والآثار عنصر عدم الرضاء للافراد ، وانعكس ذلك على ارتفاع معدلات ترك العمل ، الغياب ، التمارض ، كذلك انخفاض الشعور بالولاء والانتماء وهؤلاء الذين يمثلون جوهر الاستخدام الامثل للقوى العاملة داخل التنظيم .

**اولا : الطرق الوصفية :**

**١) ترتيب الوظيفة ككل**

**٢) التصنيف أو التدرج**

**ثانيا : الطرق الكمية :**

**٣) الترتيب بالنقط**

**٤) طريقة مقارنة العامل**

## ١٨ / ٣ الطرق الوصفية :

### ١٨/ ٣ / ١ ترتيب الوظيفة ككل :

هذه الطريقة طريقة غير كمية لتقييم الوظائف ، وهى عبارة عن اسلوب يعتمد على ترتيب الوظائف المراد تقييمها بشكل يعكس أهميتها أو القيمة النسبية لكل من هذه الوظائف الى بقية الوظائف الاخرى . ويعتبر المرشد الاساسى فى هذا التقييم هو فى العادة مقدار المسئولية أو الاهمية الوظيفية للتنظيم ككل . وتعتمد هذه الطريقة على النظر الى الوظيفة ككل وليس الى محتوياتها . وتهتم بالترتيب بين الوظائف وليس الفروق بالمعنى المطلق . ويمكن تلخيص الخطوات التى تتبع فى هذه الحالة فيما يلى :

**الخطوات التفصيلية لتطبيق الطريقة :**

١) تحديد وظائف نمطية متميزة يمكن مقارنة الوظائف الاخرى بها بسهولة ولايوجد خلاف حول هذه الوظائف . ويجب تجميع هذه الوظائف المعيارية فى مختلف المستويات التنظيمية الموجودة .

٢) كل وظيفة يراد تقييمها تقارن بهذه الوظائف النمطية ويجب أن يكون هناك حكم شخصى لتحديد العلاقة بين هذه الوظيفة ( المراد تقييمها ) والوظيفة النمطية .

٣) يكون من السهل عمليا ان تتم كتابة وصف الوظائف المراد تقييمها على كروت واستخدام عدة اشخاص لترتيب هذه الكروت ثم مناقشة كل هذه النتائج فى اجتماع يعقد لهذا الغرض .

٤) قد يكون من المفضل عمل مقارنات ازدواجية ثنائية بين كل وظيفة على حدة وبقية الوظائف الاخرى مجتمعه وهذا قد يؤدى الى التحسين من نتائج هذه الطريقة .

**مثال:**

او فرضنا أن لدينا اربعة وظائف مطلوب تقييمها :

محاسب ، مهندس ، كاتب ، ساعى

∴ تقارن ( المحاسب – المهندس

( المحاسب – الكاتب

( المحاسب – الساعى

ثم ( المهندس – بالكاتب

( المهندس – بالساعى

ثم ( الكاتب – بالساعى

وهكذا تقوم بعمل مقارنات مزدوجة بقيمة كل وظيفة والوظائف الاخرى المتبقية.

وبشكل عام فان هذه الطريقة تصلح فى حالة المنشآت صغيرة الحجم لأنه يكون من

الصعب الوصول الى اتفاق بين لجنة التقييم فى حالة المنشآت الكبرى . ايضا فانه من الصعب الوصول الى تحديد واختيار الوظائف القياسية خصاة اذا زادت حجم الوظائف وذلك بالطبع فى المنظمات الكبرى .

هناك صعوبة فى تطبيق هذه الطريقة فى المنظمات الكبيرة فى حالة زيادة حجم الوظائف المطلوب تقييمها ومقارنتها .

**١٨/ ٣ / ٢ التصنيف او التدرج :**

تعتبر هذه الطريقة - كالطريقة السابقة - أيضا من الطرق الوصفية . ويتطلب اتباع هذه الطريقة فى التقييم ان يتم فحص الوظائف المراد تقييمها فى ضوء تحديد مسبق للدرجات أو التصنيف المراد استخدامه ثم نقوم بعد ذلك بمقارنة الوظائف بهذه الدرجات المحددة مسبقا لتحديد مدى التقارب والاختلاف وكذلك العلاقات وبالتالى المكاسب أو الاهمية لهذه الوظائف المراد تقييمها . وفيما يلى أهم الخطوات الواجب اتباعها طبقا لهذه الطريقة :

١) تحديد شكل وحجم الهيكل التنظيمى وهذا التحديد يعتبر أساسى لتحديد عدد المستويات الموجودة داخل السلم التنظيمى وكذلك نطاق الأشراف أو التمكن .

٢) تقسيم الهيكل التنظيمى الى عدة درجات Grades مع تعريف مكتوب لكل درجة بشكل يوضح الفرق بينها وبين الدرجات الاخرى .

٣) ان الدرجات التى تستخدم كأساس لتقييم الوظائف يجب ان تكون متشابهة مع ما هو مطبق فى خارج المنظمة وان تكون الاجور المقترحة مقاربة ايضا لما هو موجود فى سوق العمل حتى يكون التقييم للوظائف الاخرى على اساس سليم وواقعى

ويعكس اختلافات السوق وما هو مطبق فى المنشآت المنافسة .

٤) الاختلافات العامة التى ترغب الادارة فى توافرها فى كل درجة من الدرجات السابق تحديدها يجب ان تكتب وتذكر صراحة ضمن توصيفها لكل درجة حتى يسهل مراعتها اثناء تقييم الوظائف .

٥) قيام اللجنة المختصة بعملية تقييم الوظائف بادخال الوظائف الاخرى المراد تقييمها الى هذه الدرجات أو المستويات التى سبق تحديدها مع مراعاة طبيعة كل وظيفة وخصائص ومتطلبات كل درجة معيارية محددة امامها .

٦) تقوم اللجنة بعد ذلك بتقييم وترتيب الوظائف داخل كل درجة منفصلة عن الدرجات الاخرى لتحديد الاهمية والقيمة النسبية لكل وظيفة الى الوظائف الاخرى فى نفس الدرجة أو المستوى المحدد مسبقا .

ويبدو واضحا التشابه الكبير بين الطريقة الاولى والثانية من طرق تقييم الوظائف من حيث أنهما طرق غير كمية تعتمد على تقييم الوظائف ككل وليس العناصر المكونة لكل وجده ، وتمتاز كلاهما بالسهولة وعدم التعقد . ولكن يعاب على هذه الطرق عدم وجود التحليل الدقيق لمكونات الوظائف كما أنها تخضع بدرجة كبيرة الى الحكم الشخصى ( يطلق على هذه الطرق "الطرق الشخصية" ) وبالتالى فان احتمال حدوث التحيز من جانب القائمين على التقييم كبير وحادث .

## ١٨ / ٤ الطرق الكمية :

### ١٨ / ٤ / ١ الترتيب بالنقط :

تعتمد هذه الطرق فى التقييم - وعلى خلاف الطرق الوصفية السابقة - على

التحليل والمقارنة بين الوظائف تبعا لعوامل مشتركة ، والتى تمثيلها بعدد من النقاط . وحجم هذه النقط التى توفر لكل عامل من العوامل المستخدمة فى المقارنة تتوقف على درجة توافر كل واحد منها ويتم بعد ذلك ترتيب الوظائف حسب كمية النقط التى تحصل عليها لكل وظيفة . ويتحدد الاجر فى هذه الطريقة تبعا للوظائف التى سوف يتم اتخاذها معيارا لهذا الفرض . وعامة فان هذه الطريقة تعتبر طريقة من الطرق الكمية والتحليلية فى تقييم الوظائف . وفيما يلى الخطوات العملية لتطبيق طريقة النقط .

**الخطوات الاساسية لطريقة النقط :**

١) يتم تحديد العوامل عن طريق فحص جميع العوامل الاساسية فى الوظيفة . ويجب ان تكون متوافرة فى جميع الوظائف المطلوب تقييمها والتى يتوافر عنها توصيف كامل ( كشوف تحليل ووصف الوظائف ) وكذلك الاشتراطات الواجب توافرها فى شاغلى كل منها .

٢) العوامل التى قد تكون لها صفة الشمولية مثل " معلومات هندسية " مجهود جسمانى " وماشابه ذلك تؤخذ احيانا لتكون بشكل عام ويجوز ان يطلق عليها اصطلاح عوامل عامة . وبالطبع فانه يوجد عناصر وجزئيات فرعية لمثل هذه العوامل العامة . مثلاً " معلومات هندسية " يمكن ان تقسم الى عديد من الاجزاء الخاصة بالهندسة كفرع من فروع العلم والمعرفة .

٣) العوامل الفرعية يجب أن تعطى أوزاناً تبعا لاهميتها فى كل وظيفة من الوظائف . وهذا يتم عن طريق تقسيم العوامل الفرعية ذاتها الى عناصر وجزئيات أقل.

٤) حتى يمكن علاج مشكلة تحديد عدد النقط التى سوف تخصص لكل عامل وعناصره واجزاءه فانه يجب ان نبدأ أولا بافتراض ان كل قيمة العوامل الممكنة فى أى

وظيفة تصل الى أو تساوى ١٠٠٪ . وتستطيع لجنة التقييم بعد ذلك ان تعطى أو تحديد القيمة النسبية لكل عامل فى كل وظيفة قياسية وبحيث أن يكون اجمالى قيم هذه العوامل العامة مساويا ١٠٠٪ ، ثم تقوم اللجنة بعد ذلك بتحديد القيم النسبية لكل عامل فرعى داخل العامل العام وبحيث يصل مجموع قيم العوامل الفرعية الى ١٠٠٪ على ان يعاد تقسيم العناصر الفرعية الى جزئيات وتحديد الاهمية النسبية لكل جزء واعطاءه عدد من النقاط التى تتناسب مع اهميته . ويجب عدم المغالاة فى عدد هذه الجزئيات بالشكل الذى يصعب قياسه وكذلك ان لاتقل عدد النقاط المخصصة لكل جزء عن خمس نقاط حيث ان اقل من هذا يعتبر غير مطلوب .

وبهذا تتوافر لدى لجنة التقييم تحديد كامل للاهمية النسبية لكل عامل من العوامل العامة والفرعية ومترجمة فى شكل عدد من النقط لكل واحد منهم . ويجب أن نلاحظ أن عدد النقط النهائية الاجمالية للتقييم قد تصل الى أى رقم وليس هناك حدود على هذا . ولكن الشرط الوحيد هو أنه عند تجميع الحد الاقصى لكل العوامل يجب ان يكون مطابقا لهذا الرقم . وعلى هذا فانه يمكن القول ان حجم النقط الاجمالية سوف يتوقف على عدد العوامل المستخدمة . ومع ذلك فان الرقم ٥٠٠ نقطة يعتبر أكثر شيوعا عند استخدام هذه الطريقة فى تقييم الوظائف .

## جدول (٢) نظام الترتيب بالنقاط

| العوامل العامة | الاهمية ٪ | الحد الاقصى للنقط | العوامل الفرعية | الاهمية ٪ | الحد الاقصى للنقط |
|---|---|---|---|---|---|
| إكساب مهارات ومعرفة | ٤٠ ٪ | ٢٠٠ نقطة | *التدريب والخبره السابقة<br>* القدرة على التحليل<br>*درجة تعقد العملية<br>*الدقة والوضوح | ٥٠ ٪<br>٢٠ ٪<br>٢٠ ٪<br>١٠ ٪ | ١٠٠ نقطة<br>٤٠ نقطة<br>٤٠ نقطة<br>٢٠ نقطة |
| المسئولية والمتطلبات الذهنية | ٣٠ ٪ | ١٥٠ نقطة | *المسئولية عن الالات والمعدات<br>*المسئولية عن الافراد<br>*المسئولية عن الاموال<br>*المسئولية عن الممتلكات | ٥٠ ٪<br>٤٠ ٪<br>٤٠ ٪<br>١٥ ٪ | ٧٫٥ نقطة<br>٦٠ نقطة<br>٦٠ نقطة<br>٢٢٫٥ نقطة |
| المتطلبات البدنية أو الجسمانية | ٢٠ ٪ | ١٠٠ نقطة | *وضع غير عادى<br>*جهد غير عادى | ٦٠ ٪<br>٤٠ ٪ | ٦٠ نقطة<br>٤٠ نقطة |
| ظروف العمل | ١٠ ٪ | ٥٠ نقطة | *عدم الانسجام<br>*الخطورة | ٩٠ ٪<br>١٠ ٪ | ٤٥ نقطة<br>٥ نقطة |
| الإجمالى | ١٠٠ ٪ | ٥٠٠ نقطة | الإجمالى | ١٠٠ ٪ | ٥٠٠ نقطة |

يجب أن توضح ان استخدام اسلوب الترتيب بالنقط لا يعنى أننا بدرجة شبه كاملة سوف نعتمد على تقييم موضوعى حيث أن تحديد ووضع هذه النقط يتوقف الى حد كبير على اللجنة الموكله بعملية التقييم ومع ذلك فان استخدام هذا الاسلوب يعتبر ناجح الى حد كبير فى مقارنة الوظائف المختلفة والتى تحتوى على نفس العوامل .

وحقيقة فان هذه الطريقة يمكن وضعها بشكل تفصيلي دقيق يخدم بالدرجة الأولى متطلبات المنشآت والمنظمات التى تطلب استخدامها فى عمليات التقييم . ويمكن استخدام هذه الطريقة فى اعداد هيكل الاجور حيث يتم اعطاء كل نقطة من النقاط التى تحصل عليها الوظيفة قيمة مالية معينة وفى النهاية يتم تجميعها وتحديد الاجر العادل لكل وظيفة .

**مثال:**

بصفتك خبيرا فى ادارة الافراد ، فقد كلفت من قبل الشركة المتحدة بالقيام بتقييم الوظائف الثلاثة أ ، ب ، جـ مستخدما طريقة النقط فى هذا المجال . وتعتقد الشركة ان اهم العوامل بالتى يجب استخدامها كأساس لتقييم هذه الوظائف الثلاثة المعينة هى :

١) عامل المسئولية

٢) عامل القدرة الجسمانية أو البدنية

٣) عامل القدرة الذهنية

٤) عامل المهارة

٥) عامل ظروف العمل المادية

ويعتقد المسئولون ان الاهمية النسبية لهذه العوامل بالنسبة للشركة ليست متساوية . وأنما يعتبر عامل المسئولية والقدرة الجسمانية على نفس درجة الاهمية (٣٠ ٪ لكل عامل ) يليهم فى الترتيب التنازلى عامل المهارة (٢٠ ٪) ثم القدرة الذهنية (١٠ ٪) واخيرا ظروف العمل (١٠ ٪) .

وعلى افتراض أنه يمكن تجزئة هذه العوامل الاساسية الى عناصر وجزئيات أخرى فرعية كما يلى :

- تجزئة العامل الثانى الى عنصر الجهد العضلى (٤٠ ٪) عنصر الحركة (٢٧٫٧ ٪) وعنصر الوقوف (٣٣٫٣ ٪) .

- تجزئة العامل الثالث الى مهارة ادارية (٥٠ ٪) ، مهارة فنية (٢٠ ٪) ، مهارة إنسانية (٣٠ ٪) .

- تجزئة العامل الرابع الى مستوى الذكاء العام (٢٥ ٪) ، التفكير الخلاق (٥٠ ٪)، التفكير المرتب المتزن (٢٥ ٪) .

- تجزئة العامل الخامس الى الضوضاء (٣٠ ٪) ، الرائحة (٣٠ ٪) ، الحوادث (٤٠ ٪) .

- تجزئة العامل الأول الى ثلاث عناصر رئيسية للمسئولية عن الالات (٥٠ ٪) والافراد (٢٥ ٪) ، الاموال (٢٥ ٪) .

## *الحل*

على الفرد الذى يقوم بعملية التقييم ان يحدد أولا اجمالى النقط التى سوف يستخدمها فى عملية التقييم ، وفى مثالنا هذا فاننا قد نفترض أننا سوف نستخدم ما يساوى الف نقطة أو درجة فى هذه الحالة .

وتصبح الخصوة التالية هى توزيع هذه النقاط الـ ١٠٠٠ على العوامل الخمسة التى ترغب الشركة فى استخدامها كعوامل مشتركة للتقييم .

**ومن الواضح اننا للقيام بهذه العملية امامنا بديلين :**

**البديل الأول :** وهو ان نقوم بتوزيع الـ ١٠٠٠ نقطة بالتساوى على الخمس عوامل مشركة .

**البديل الثاني :** وهو ان نراعى فى توزيع هذه النقاط الاختلافات أو الاهمية النسبية لكل عامل من هذه العوامل للشركة ذاتها .

وفى مثالنا هذا فان الشركة تطالب بتطبيق البديل الثانى حيث نصت على عدم تساوى الاهمية النسبية لكل العوامل الخمسة وقد تم تحديد النسب المئوية لكل عامل اذن المطلوب هو ترجمة هذه النسب المئوية الى مجموعة من النقاط التى تعطى لكل عامل من العوامل المشتركة على حدة ، ولكن بحد أقصى وهو ١٠٠٠ نقطة لكل العوامل مجتمعه .

العامل الأول ٣٠ ٪ × ١٠٠٠ نقطة = ٣٠٠ نقطة

العامل الثانى ٣٠ ٪ × ١٠٠٠ نقطة = ٣٠٠ نقطة

العامل الثالث ٢٠ ٪ × ١٠٠٠ نقطة = ٢٠٠ نقطة

العامل الرابع ١٠ ٪ × ١٠٠٠ نقطة = ١٠٠ نقطة

العامل الخامس ١٠ ٪ × ١٠٠٠ نقطة = ١٠٠ نقطة

المجموع الكلى = ١٠٠٠ نقطة ( وهى المخصصة لعملية التقييم ككل )

عندئذ فننا نقوم بتوزيع النقاط التى حصل عليها كل عامل على مجموعة العناصر المكونة له . وفى مثالنا هذا فقد حددت ادارة الشركة بشكل واضح العناصر التى يتكون منها كل عامل ودرجة توافر ودرجة اهمية كل عنصر الى العامل الاساسى الذى يتبعه .

عامل المسئولية عن الاموال ٢٥ ٪ × ٣٠٠ = ٧٥ نقطة

مسئولية عن الالات ٥٠ ٪ × ٣٠٠ = ١٥ نقطة

مسئولية عن الافراد ٢٥ ٪ × ٣٠٠ = ٧٥ نقطة

٣٠٠ نقطة

**عامل القدرة البدنية :**

العضلى ٤٠ ٪ × ٣٠٠ = ١٢٠ نقطة

الوقوف ٣ر٣٣ ٪ × ٣٠٠ = ١٠٠ نقطة

الحركة ٧ر٢٦ ٪ × ٣٠٠ = ٨٠ نقطة

٣٠٠ نقطة

**عامل المهارة :**

ادارية ٥٠ ٪ × ٢٠٠ = ١٠٠ نقطة

فنية ٢٠ ٪ × ٢٠٠ = ٤٠ نقطة

انسانية ٣٠ ٪ × ٢٠٠ = ٦٠ نقطة

٢٠٠ نقطة

**عامل القدرة الذهنية :**

التفكير الخلاق ٥٠ ٪ × ١٠٠ = ٥٠ نقطة

الذكاء العام ٢٥ ٪ × ١٠٠ = ٢٥ نقطة

التفكير المرتب ٢٥ ٪ × ١٠٠ = ٢٥ نقطة

١٠٠ نقطة

**عامل الظروف المادية :**

الضوضاء ٣٠ ٪ × ١٠٠ = ٣٠ نقطة

الروائح ٣٠ ٪ × ١٠٠ = ٣٠ نقطة

الحوادث ٤٠ ٪ × ١٠٠ = ٤٠ نقطة

١٠٠ نقطة

ويصبح على المقيم الان فقط ان يبحث عن درجة توافر هذه العوامل بعناصرها المختلفة داخل الثلاثة وظائف المذكورة . وان يعطى مقابل ذلك الدرجة الرقمية أو عددا من النقاط التى تتساوى مع درجة التوافر .

والجدول التالى يوضح مدى توافر العوامل المشتركة وعناصرها داخل الوظائف الثلاثة .

من الجدول يتضح أن :

الوظيفة (أ) قد حصلت على قيمة رقمية تساوى ٦٧٠ نقطة من ١٠٠٠ نقطة

الوظيفة (ب) قد حصلت على قيمة رقمية تساوى ٦٢٠ نقطة من ١٠٠٠ نقطة

الوظيفة (جـ) قد حصلت على قيمة رقمية تساوى ٨١٠ نقطة من ١٠٠٠ نقطة

وبالتالى فاننا يمكن ان نرتب هذه الوظائف حسب القيم الرقمية التى حصلت عليها :

* الوظيفة الأولى هي الوظيفة (جـ)

* الوظيفة الثانية هى الوظيفة (أ)

* الوظيفة الثالثة هي الوظيفة (ب)

**١٨ / ٤ / ٢ طريقة مقارنة العامل :**

تعتبر هذه الطريقة ايضا مثل طريقة الترتيب بالنقط من الطرق الكمية وتعتمد اساسا على الاسلوب التحليلى فى تقييم الوظائف ويقوم هذا الاسلوب على اساس تقييم وترتيب الوظائف لبعضها البعض على اساس عدد من العوامل المحددة مسبقا ثم ترجمة هذا الترتيب الى القيم المالية المخصصة لكل عامل من العوامل العامة المستخدمة والتى تستخرج من الوظائف القياسية والمعيارية .

**الخطوات الاساسية لطريقة مقارنة العامل :**

١) يجب أن يتم الاتفاق مقدما بين اعضاء لجنة التقييم على العوامل العامة التى سوف تستخدم فى عملية التقييم والتى يشترط ان تكون متوافرة فى جميع الوظائف التى سوف تشملها الدراسة . وتوضح الدراسات فى هذا المجال أن أهم العوامل التى قد تستخدم لهذا الهدف هى :

المهارات المكتسبة - المقدرة الجسمانية - المسئولية وظروف العمل . ويجب أن يراعى باستمرار أن يكون عدد هذه العوامل قليل ، ويفضل أن يتراوح بين أربعة وسبعة عوامل حيث أثبت التطبيق العملى جدوى مثل هذا العدد . ومع ذلك فانه يعتبر مسئولية اللجنة القائمة بالعمل اختيار وتحديد عدد هذه العوامل بحيث تكون هى المناسبة والملائمة لطبيعة المنظمة وبيئة العمل .

جدول (٣)

إجمالى النقط للوظائف الثلاثة (أ) ، (ب) ، (جـ)

| العوامل / الوظيفة | المسئولية ٢٠٠ | | | | المسئولية ٢٠٠ | | | | المسئولية ٢٠٠ | | | | المسئولية ٢٠٠ | | | | المسئولية ٢٠٠ | | | | إجمالى كلى ١٠٠٠ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أموال ٧٥ | آلات ١٥٠ | أفراد ٧٥ | إجمالى | عضلى ١٢٠ | وقوف ١٠٠ | حركة ٨٠ | إجمالى | إدارية ١٠٠ | فنية ٤٠ | نسانية ٦٠ | إجمالى | تفكير ٥٠ | نكاء ٢٥ | مرتب ٢٥ | إجمالى | ضوضاء ٢٠ | رائحة ٣٠ | حوادث ٤٠ | إجمالى | |
| الوظيفة أ | ٥٠ | ١٠٠ | ٥٠ | ٢٠ | ١٠ | ٥٠ | ١٠ | ١٦٠ | ١٠ | ٢٠ | ٥٠ | ١٧٠ | ٥٠ | ١٠ | ١٠ | ٧٠ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٠ | ٧٠ | ٦٧ |
| الوظيفة ب | ٧٥ | ٧٥ | ١٠ | ١٦ | ٥٠ | ٢٠ | ٢٠ | ١٠٠ | ٨٥ | ٤٠ | ٦٠ | ١٨٥ | ٤٠ | ٢٥ | ١٠ | ٧٥ | ٣٠ | ٣٠ | ٤٠ | ١٠٠ | ٦٢ |
| الوظيفة جـ | ٧٥ | ١٥٠ | ٥٠ | ٢٧٥ | ٦٠ | ٨٠ | ٨٠ | ٢٤٠ | ٥٠ | ٤٠ | ٦٠ | ١٥٠ | ٥٠ | ٢٥ | ٢٥ | ١٠ | ٢٥ | ١٠ | ١٠ | ٤٥ | ٨١ |

٢) قيام اللجنة بتحديد الوظائف القياسية أو المعيارية والتى سوف تستخدم كنماذج اساسية لعملية التقييم . وبداهة فانه يشترط فى اختيار هذه الوظائف ان تكون ممثلة تمثيلا صادقا وكاملا للعوامل التى سوف تستند عليها اللجنة فى عملية التقييم ويجدر الاشارة هنا إلى ضرورة توافر البيانات اللازمة من وصف وتحليل هذه الوظائف المعيارية حيث يعتبر ذلك مطلبا أساسيا للقيام بعملية ترتيب وتقييم الوظائف .

٣) الحصول على معلومات عن اجر أو مرتب كل وظيفة من الوظائف القياسية المعيارية بشكل كامل وواضح . وهذا الاجر أو المرتب قد يكون هو معدل الاجور الحالية ، أو المقترح حسب ماتوضحه الاستقصاءات المعدة للاجور أو المتفق عليه بين اطراف العلاقات الصناعية داخل المنشأة المعينة .

٤) قيام اللجنة بترتيب العوامل العامة المتفق عليها داخل كل وظيفة من الوظائف التى سوف تستخدم كمعايير وتحديد الاهمية النسبية لكل عامل حسب اهميته للوظائف المعينة . اذا فرضنا ان لدينا وظيفتين كاتب آلة كاتبة وكاتب ادارى وان العوامل العامة هى الاربعة التى سبق عرضها فانه يمكن تصوير هذا الوضع كالتالى :

| العوامل العامة | وظيفة كاتب آلة كاتبة | وظيفة كاتب ادارى |
|---|---|---|
| ١ - المهارات والمعرفة المكتبية | ١ | ٢ |
| ٢- المسئولية والمقدرة الذهنية | ٢ | ١ |
| ٣ - المقدرة الجسمانية | ٣ | ٤ |
| ٤ - ظروف العمل | ٤ | ٣ |

٥) قيام اللجنة بعد ذلك بتوزيع الاجر / المرتب العامة بكل وظيفة من الوظائف

السابقة ( كاتب آلة كاتبة - كاتب ادارى ) على العوامل الخاصة الاربعة فى كل وظيفة على حده وذلك طبقا للاهمية النسبية لكل عامل بالنسبة للوظيفة ( بحيث يعكس الاجر الترتيب الذى توصلت اليه اللجنة فى الخطوة رقم ٤ )

جدول (٤) عوامل المقارنة

| العوامل العامة | وظيفة كاتب آلة كاتبة | وظيفة كاتب ادارى |
|---|---|---|
| | اجر الوظيفة موزع على العوامل العامة المقارنة | اجر الوظيفة موزع على العوامل العامة المقارنة |
| المهارات والمعرفة المكتبية | ٣٠ جنيه | ١٨ جنيه |
| المسئولية والمقدرة الذهنية | ١٥ جنيه | ٢٠ جنيه |
| المقدرة الجسمانية | ١٠ جنيه | ٢ جنيه |
| ظروف العمل | ٥ جنيه | ٥ جنيه |
| الإجمالى | ٦٠ جنيه | ٤٥ جنيه |

٦) تقوم اللجنة بعد ذلك بمقارنة القيمة الاجرية لكل عامل من العوامل فى الوظائف المعيارية والقياسية وفى مثالنا هذا فانه يتضح ان اجر عامل المهارة فى وظيفة كاتب ادارى يمثل فقط ثلاثة أخماس الاجر المعطى لنفس العمل فى وظيفة كاتب آلة كاتبة.

وقد يبدو هذا غريبا للقارئ حيث ان ترتيب العامل ذاته فى وظيفة الكاتب كان رقم ٢ وفى الوظيفة الاخرى ( كاتب آلة كاتبة ) كان رقم ١ ، وفى الواقع فانه بالرغم ان ترتيب العوامل فى كل وظيفة قد اعطى هذه النتيجة إلا أنه عندما ترجمت فى شكل قيم

رقمية توصلنا الى وضع جديد . وفى الواقع فان هذا يعتبر هو الاساس الحقيقى الذى يجب أن تحسب عليه قيم الوظائف . وعامة قد تبدو هناك مشاكل لاقناع اعضاء اللجنة بصحة هذه الاختلافات وهنا يجب ان نبذل جهود لتوضيح اسباب هذه الفروق . واذا حدث عدم الاتفاق بين اعضاء اللجنة فيجب على اللجنة ان تبدأ من جديد ( من الصفر ) فى حساب قيم الوظائف حتى تطمئن الى سلامة التقدير .

٧) وقد يكون من المفيد هنا عرض هذه التقديرات التى قد توصلت اليها اللجنة على عدد من المستشارين والخبراء فى هذا المجال لمعرفة آرائهم بالنسبة لصحة التقييم للوظائف المعيارية والتأكد من مطابقته للواقع العملى والبيئى .

٨) بعد ذلك تقوم اللجنة بتقييم بقية الوظائف الغير معيارية مهتدية بالنموذج الذى توضحه الوظائف المعيارية وفى الواقع فان هذا يحتاج الى وصف وتحليل لهذه الوظائف وتحديد لمدى توافر العوامل بداخلها وترتيبها حسب هذه العوامل ثم ترجمتها الى شكل رقمى مالى . ثم مقارنتها بعد ذلك بالوظائف المعيارية لتحديد الاجر العادل لكل وظيفة من الوظائف التى تشتمل عليها الدراسة .

وفى الحقيقة فان هذه الطريقة من طرق التقييم تثير بعض الشك من جانب العاملين فى المملكة المتحدة ، وبالتالى فهى أقل شيوعا من الطرق الثلاثة السابقة لها . ومع ذلك فان هذه الطريقة ند تعتبر أكثر موضوعية من الطرق الاخرى حيث اننا قمنا بتقييم وترتيب الوظائف مرتين المرة الأولى - ترتيب العوامل حسب أهميتها النسبية . المرة الثانية عندما حولنا هذا الترتيب الخاص بالعوامل الى شكل قيم مالية تعكس حقيقة القيمة الاجرية لكل عامل فى كل وظيفة على حده .

**مثال:**

المطلوب منك القيام بتقييم الوظائف التالية وتحديد الاجر العادل لكل منها وذلك باستخدام طريقة العامل كاساس للتقييم .

الوظيفة الأولى : وظيفة اخصائى وثائق ومكتبات .

الوظيفة الثانية : اخصائى شئون عاملين .

وذلك على افتراض أنه قد وقع اختيارك على وظيفتى محاسب أول . اخصائى شئون قانونية كوظائف معيارية للقياس والمقارنة ، وان الاجر الذى تحصل عليه الوظيفة الأولى هو ١٥٠ جنيه ، بينما تحصل الثانية على ١٠٠ جنيه .

***الحل***

**الخطوة الاولى :**

تحديد العوامل المقارنة التى سوف تستخدم فى عملية التقييم وفى مثالنا هذا فاننا سوف نفترض استخدام العوامل الاربعة التالية :

العامل الأول : المجهود الذهنى

العامل الثانى : المجهود البدنى

العامل الثالث : المسئولية

العامل الرابع : ظروف العمل المادية

**الخطوة الثانية :**

تحديد الوظائف النمطية ومعرفة الاجر الذى تحصل عليه كل وظيفة وفى مثالنا

هذا فقد تم تحديد الوظائف النمطية واجورها على النحو التالى :

* وظيفة محاسب أول          ويبلغ أجرها ١٥٠ جنيه

* وظيفة اخصائى شئون قانونية          ويبلغ أجرها ١٠٠ جنيه

**الخطوة الثالثة :**

قيام اللجنة المختصة بعمليات التقييم بترتيب العوامل الاربعة السابق تحديدها ( المجهود الذهنى - المجهود البدنى - المسئولية - ظروف العمل ) داخل كل وظيفة من الوظائف المطلوب تقييمها ترتيبا تصاعديا أو تنازليا .

وسوف نفترض أن اللجنة المختصة قد قامت بترتيب هذه العوامل الاربعة داخل وظيفتى محاسب أول واخصائى شئون قانونية كما يلى :

( ملحوظة : قد تتحدد هذه الاهمية / الترتيب من قبل الشركة أو - تترك للخبراء المختصين بتحديدها طبقا لخبراتهم ومعلوماتهم عن التنظيم الذى يضم هذه الوظائف بالاضافة الى عديد من العوامل الاخرى الواجب اخذها فى الاعتبار والتى تؤثر على دقة عملية التقييم ) .

| الوظيفة / عوامل التقييم | الوظيفة الأولى محاسب أول | الوظيفة الثانية اخصائى شئون قانونية |
|---|---|---|
| المجهود الذهنى | ٢ | ١ |
| المجهود البدنى | ٣ | ٤ |
| المسئولية | ١ | ٢ |
| ظروف العمل | ٤ | ٣ |

**الخطوة الرابعة :**

قيام اللجنة بعملية تسعير اجرى لكل عامل من العوامل الاربعة داخل كل وظيفة بشكل مستقل . على ان تسترشد بالترتيب الذى سبق اعطائه لهذه العوامل داخل الوظيفة الواحدة ( كل وظيفة على حده ) .

بالنسبة للوظيفة الأولى " محاسب أول " فقد رأت اللجنة توزيع الاجر الذى تحصل عليه مقسما على الاربعة عوامل المستخدمة فى التقييم كما يلى :

المجهود الذهنى ٤٠ جنيه

المجهود البدنى ٣٥ جنيه

المسئولية ٤٥ جنيه

ظروف العمل ٣٠ جنيه

إجمالى الاجر ١٥٠ جنيه

وبالنسبة للوظيفة الثانية " أخصائى شئون قانونية "

المجهود الذهنى ٣٥ جنيه

المجهود البدنى ١٥ جنيه

المسئولية ٣٠ جنيه

ظروف العمل ٢٠ جنيه

إجمالى الاجر ١٠٠ جنيه

لاحظ ان عملية التسعير لكل عامل داخل كل وظيفة بعد الاخذ فى الاعتبار الاهمية النسبية لكل عامل بالنسبة للوظيفة الواحدة . ففى الوظيفة الأولى قد تم ترتيب عامل المسئولية فى أول العوامل الاربعة ولذلك حصل على اجر اعلى من باقى العوامل الاخرى داخل الوظيفة . وعامل الجهد الذهنى كان ترتيبه الثانى ولذلك حصل على اجر أقل من المسئولية وهكذا .

والآن يمكن تلخيص النتائج السابقة فى شكل جدول كما يلى :

| الوظائف / العوامل | وظيفة محاسب أول | | وظيفة اخصائى شئون قانونية | |
|---|---|---|---|---|
| | الاهمية النسبية | الاجر | الاهمية النسبية | الاجر |
| المجهود الذهنى | ٢ | ٤٠ ج | ١ | ٣٥ ج |
| المجهود البدنى | ٣ | ٣٥ ج | ٤ | ١٥ ج |
| المسئولية | ١ | ٤٥ ج | ٢ | ٣٠ ج |
| ظروف العمل | ٤ | ٣٠ ج | ٣ | ٢٠ ج |
| مجموع الاجر المرتب الكلى للوظيفة | | ١٥٠ ج | | ١٠٠ ج |

**الخطوة الخامسة :**

القيام باعداد دليل لمقارنة العوامل ليستخدم كاساس لمقارنة جميع الوظائف الاخرى المطلوب تقييمها وتحديد اجر عادل لها . ويتم ذلك بمقارنة القيم الاجرية التى حصل عليها العامل الواحد فى الوظائف النمطية المختلفة .

على سبيل المثال عامل ظروف العمل فقد تم تسعيره باجر قدره ٣٠ ج فى

الوظيفة الأولى ، ٢٠ جنيه فى الوظيفة الثانية . أى أن نسبة اجر العامل فى الثانية الى الأولى $\frac{٢٠}{٣٠}$ × ١٠٠ تساوى ٧ر٦٦ ٪ .

فاذا افترضنا ان وظيفة اخصائى وثائق ومكتبات تتطابق فى المسئولية مع وظيفة محاسب أول ، وفى الجهد الذهنى مع وظيفة اخصائى الشئون القانونية والمجهود البدنى مع وظيفة محاسب أول ، وظروف العمل مع وظيفة اخصائى الشئون القانونية .

فان اجر وظيفة اخصائى وثائق ومكتبات سوف يكون مساويا لـ =

٣٠ جنيه + ٣٥ جنيه + ٣٥ جنيه + ٢٠ جنيه = ١٢٠ جنيه .

ووظيفة اخصائى شئون عاملين تتطابق مع وظيفة محاسب أول من حيث الجهد الذهنى المطلوب ومع وظيفة أخصائى شئون قانونية من حيث الجهد البدنى والمسئولية ومع وظيفة محاسب أول فى العامل الخاص بظروف العمل فان الاجر لهذه الوظيفة يصبح مساويا لـ :

٤٠ + ١٥ + ٣٠ + ٣٠ = ١١٥ جنيه

هكذا فان الوظائف الاربعة يكون ترتيبها واجورها كالاتى :

* وظيفة محاسب أول وتتقاضى اجر / مرتب قدره ١٥٠ جنيها
* وظيفة اخصائى وثائق ومكتبات أجر / مرتب قدره ١٢٠ جنيها
* وظيفة اخصائى شئون عاملين أجر / مرتب قدره ١١٥ جنيها
* وظيفة اخصائى شئون قانونية أجر / مرتب قدره ١٠٠ جنيها

# الترقية والنقل

## ١٩ / ١ المقدمة :

تعتبر سياسة الترقية أحدى السياسات الهامة التى تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من والى المنشأة المعينة ، وكما سبق أن ذكرنا فان لها علاقة كبيرة جدا باستراتيجية تخطيط وادارة القوى العاملة . ومن ناحية أخرى فان كل فرد منا عندما يلتحق بوظيفة أو عمل معين فى منظمة ما فى مكان ما فانه فى الغالب الأعم يتوقع من هذه الوظيفة ان تحقق طموحاته وكذلك الشعور بالامان فى المستقبل . عن طريق استمراره فى ذلك التنظيم ، أضف إلى ذلك إلى أنه بمرور الوقت ومع تزايد مدة الخدمة فأنه من المفترض أن الموظف سيكتب خبرات ومهارات جديدة نتيجة لمارسته للعمل الذى يقوم به ، وبالتالى فإنه يتوقع ان هذه الاكتسابات سوف تساعده على الحصول على مركز أو وظيفة أعلى داخل التنظيم .

من زاوية أخرى فان معظم رجال الإدارة يعتقدون أن غالبية العاملين يريدون ان يؤهلوا الى تقلد مناصب أعلى أو أعمال أفضل خلال حياتهم الوظيفية ، لهذا فان سياسة الترقية من داخل التنظيم تساعد على تحقيق هذه الرغبات والتطلعات ، كما أنها تقوم أيضا بمد المنظمة بعرض مستمر من القوة العاملة النظامية المدربة والخبيرة .

ومع ذلك فان الترقية ليس مرجعها فقط الى القرارات الشخصية التى تصدر من رجال الأدارة أو من العاملين أنفسهم - ولكن عملية النقل أو الاستغناء عن القوى العاملة هى أيضا من المؤثرات الناتجة عن تغيير فى طبيعة الطلب على منتجات المنشأة ( سلع /

خدمات ) .. وبالتالى محاولة القيام بتعديل فى القوة البشرية تتناسب مع الاحتياجات الفعلية . ولسوء الحظ فان القرارات الإدارية المتعلقة بمجال النقل والترقية يخلق عديد من المشاكل ويؤدى الى الشعور بالثقة / عدم الثقة من جانب العاملين فى الادارة المهيمنه، لذلك فان على الإدارة ضرورة الاهتمام بهذه السياسات واتباع مبدأ الموضوعية والا فانها تفتح الباب على مجال لا يمكن غلقه مطلقا . وعموما فانه يجب علينا أولا تحديد ما هو المقصود بالترقية ؟

### ١٩ / ٢ ما هيه الترقية ؟

هل هى عبارة عن تحرك عامل من الوردية الثانية الى الوردية الأولى المفضله له فى نفس العمل ؟ أم هى تحرك ذلك العامل الى حجرة ذات ظروف عمل أفضل بالرغم من أن كل أساسيات العمل مازالت باقية ومستمرة ؟ هل هذا يعتبر ترقية أم نقل ؟

الترقية ما هى الا تحرك العاملون الى أعمال أفضل ونقصد بالأفضل هو الأعمال أو الوظائف ذات مسئوليات ومركز اجتماعى أكبر تحتاج لمهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ، ويصاحبها زيادة فى الاجور وملحقاتها ، أن ساعات العمل أو موقع أو ظروف عمل أفضل يمكن أن تصف فى الواقع عمل أفضل والذى يسعى العامل لأن يرقى اليه ، ولكن إذا لم يكن هذا العمل يتطلب مهارات أكبر ، أو مسئوليات أكثر واجر أعلى . فانه يجب علينا اعتبار العمل الأفضل هنا شئ آخر وليس ترقية بالمفهوم العلمى السليم .

ان المعنى الشامل للترقية Promotion هو فى الحقيقة تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالى ليؤدى وظيفة أو عمل آخر ذات مسئوليات واختصاصات وسلطات تختلف الى حد كبير عما كان متوافرا فى الوظيفة أو العمل الأصلى الذى كان يشغله ( راجع فى الفصل الخاص بوصف وتحليل الوظائف ) . وحتى يتحقق ذلك فانه يجب أن تكون

هناك وظائف على المستويات التنظيمية الأعلى شاغرة فى التنظيم حتى يستطيع العامل الحصول على ترقية ، وليس هذا فى الواقع امرا سهلا فى واقعنا العملى ويحتاج اساسا الى ربط كامل بمفهوم تخطيط القوى العاملة كاستراتيجية شاملة لادارة القوة البشرية داخل التنظيم وارتباطها بمعدلات التدفق من والى التنظيم ذاته . ومن زاوية أخرى فان مفهوم الترقية بالمعنى التى أوضحناه الأن قد يثير عديد من المشاكل والتساؤلات حول حقيقة المضمون ؟ والأمثلة على ذلك : هل من الضرورى أن ترتبط ترقية الموظف بالنقل أو التغيير من وظيفة لأخرى ؟ هل يتطلب ضرورة النقل من مكان لآخر ؟ هل يجب أن يكون هناك زيادة مباشرة فى الاجر من جراء الترقية ؟ هل هناك ضرورة لتغيير الوظيفة ذاتها ؟ هل هناك مفهوم موحد للادارة والعاملين بخصوص الترقية ؟ واذا كان هذا سليما فما هو التفسير لظاهرة عدم رغبة بعض العاملين فى شرك وظائفهم ولكن يصرون على طلب زيادة فى المرتب أو الاجر نتيجة لزيادة خبراتهم ومهارتهم المكتسبه مع طول الخدمة فى الوظيفة ؟ أو ما هو رد فعل العامل عندما يرقى لوظيفة أخرى تتطلب نقله من مكان الى آخر ولا يرغب هو فى ذلك ؟ وهل لا يكون من المفيد للتنظيم ، والفرد ذاته ان يتم ترقيته بزيادة المرتب فى نفس الوظيفة التى يمارسها فى نفس المكان عن نقله الى مكان آخر لا يرغب هو فى الانتقال اليه ؟

**١٩ / ٣ مفهوم النقل :**

هو تحرك العامل من عمل أو وظيفة الى عمل أو وظيفة أخرى على نفس المستوى التنظيمى وباجر متشابه الى حد كبير - بدون ان يصاحب ذلك زيادة أو نقص فى الواجبات والمسئوليات التى تحتوى عليها كلا من الاثنين ، بالرغم من أنه قد تكون هناك متغيرات فى ظروف العمل أو حتى فى الطبيعة المخصصة للعمل ذاته .

واحيانا ، وفى الحياة العملية قد يكون هناك نقل الى وظيفة اقل مسئولية أو أقل

اجر ولكن يحسن بنا أن نطلق على هذه الحالة تخفيض فى العمل ( بمعنى أنها ليست نقل لانها ليست على نفس المستوى من المسئولية أو الاجر ، وكذلك فهى ليست ترقية لانها لاتحتوى على زيادة فى المسئولية أو الاجر ) وبالطبع فان مثل هذه السياسات قد تتبعها الادارة حتى تضمن ولاء وطاعة العاملين للسياسات والأهداف الموضوعة .

## ١٩ / ٤ اهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد سياسة الترقية :

**أولا : مدة الخدمة والكفاءة وعلاقتها بالترقية :**

من أهم النقاط التى يجب أن تكون واضحة فى ذهن واضع سياسة الترقية المعنية، هى الى أى مدى سوف تكون هذه السياسة مرتبطة بمدة الخدمة التى يقضيها العامل أو الموظف فى الوظيفة المعينه داخل التنظيم أو بمعدلات الكفاءة التى يحققها هذا الفرد ويظهره أثناء تادية وظيفته المنوط بها . هناك بعض المنشآت تلجأ الى اعطاء أهمية أكبر لمدة الخدمة كأساس للترقية ولكن هذا فى حد ذاته يثير عديد من التساؤلات الهامة مثل : هل العامل أو الموظف ذو مدة الخدمة الأطول هو أكثر كفاءة من غيره من العاملين أو الموظفين ذوى مدد خدمة أقل ؟ وإذا قررنا اتباع مبدأ الاقدمية ومدة الخدمة فهل العامل الجديد سوف يكون لديه الحافز على العمل أو زيادة الكفاءة أو حتى الاستمرار داخل المنشأة ؟ واضح ان الاجابة على هذين السؤالين وبالاخص السؤال الثانى تكون بالنفى ، ولذلك يجب على الادارة أن تعطى أهمية أكبر لمعيار الكفاءة كأساس للترقية وذلك لتحديد أفضل الافراد الذين يصلحون لشغل وتحمل اعباء الوظائف الأعلى .

ومن الناحية العملية فانه من الصعب على ادارة الشركة أو المنظمة أن تحصل على أفضل النتائج الممكنه من افراد اصلا لا يستطيعون استخدام طاقاتهم المتاحه لديهم الاستغلال الامثل نتيجة لضعف كفاءاتهم ، ان الترقية يجب أن يكون الهدف منها أن

تستخدم كحافز لتشجيع الافراد على تحسين مستواهم ورفع درجة كفاءتهم فى اداء الوظائف والاعمال الموكله اليهم وما يتطلبه ذلك من تدريب مستمر واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات حديثة ذكون عاملا اساسيا فى تحسين مستوى الاداء والكفاءة .

ولا يعنى هنا أن تهمل ادارة المنشأة أو المنظمة جانب مدة الخدمة فى سياسة الترقية ولكن الذى ينبغى الوصول اليه هو اعتبارها الاساس الثانى لمعدلات الكفاءة . فاذا توافر لدينا أثنين من العاملين متساويين تماما فى معدلات ونسب الكفاءة (افتراضا) فاننا هنا يجب ان نفضل الشخص ذو مدة الخدمة الأكبر أو الأطول وهذا ضرورى لضمان ولاء وانتماء اعضاء المنظمة وبالتالى تخفيض التكاليف الناتجة عن ارتفاع معدلات ترك الخدمة ودوران العمل .

**ثانيا** : يجب أن تقوم الادارة بالاعلان لجميع العاملين بأن سياسة الترقية التى نتبعها سوف تعمل اساسا على الاستعانه بالعاملين من داخل التنظيم الى ملء الوظائف الأعلى الشاغرة كلما أمكن ذلك وبدون اللجوء الى المصادر الخارجية . هذا يعتبر فى حد ذاته دافعا للعاملين لرفع مستواهم الوظيفى ومستوى المهارات والمعارف المطلوبة اكتسابها كما يزيد مرة أخرى ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التى يعملون بها .

كما يجب على الادارة ان تقوم بالاعلان عن الوظائف الشاغرة مقدما والتى يحق للعاملين التقدم لها حيث أن هذا يحقق مبدأ تكافؤ الفرص لجميع العاملين ويتيح للادارة فرصة أكبر للاختيار حسب الكفاءة أولا ثم مدة الخدمة على النحو السابق شرحه .

**ثالثا** : استكمالا للنقطة السابقة ، فانه يجب على الادارة ان تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمنظمة ذاتها ، وحتى يصبح التدريب هو الوسيلة الفعالة فى اعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتى قد تصبح شاغرة ، يضاف الى ذلك ان الملامح الاساسية التى سوف تشتمل عليها سياسة الترقية سوف

تحدد الى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبه للفترة المستقبلية وبالتالى يمكن ان يترجم ذلك مقدما الى اشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التى تهدف الى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المنشأة ذاتها .

رابعا : يتعلق ذلك أيضا بدرجة كبيرة ( يصعب على الفرد منا الفصل بينها اللهم الا بهدف الدراسة ولمعرفة ) ببرنامج وصف وتحليل الوظائف على النحو السابق ذكره . وبمعنى آخر فيجب على المنشأة ان تقوم باعداد حصر وتوصيف وتحليل الوظائف مقدما وتحديد السلم أو الكادر الوظيفى لكل وظيفة ، داخل التنظيم ، وتحديد ما إذا كانت هناك فرصة للترقية للوظائف الأعلى أم لا أمام كل وظيفة مستقله وهذا يعتبر نقطة البداية فى ادارة سياسة الترقية ، حيث يصبح واضحا أمام الادارة عند الاحتياج لملء الوظيفة الأعلى الشاغرة من أى الوظائف يمكن سد هذا الفراغ .

خامسا : يجب أن يكون هناك تعاون تام بين ادارة الافراد وبين المديرين التنفيذيين ( خط السلطة ) فى الاعداد والتنفيذ الخاص بسياسة الترقية داخل الشركة . أن مسئولية القيام بالترقية ليست مسئولية ادارة الأفراد مستقلة وانما هى مسئولية مشتركة بين الأجهزة الاستشارية والتنفيذية داخل التنظيم المعين .

سادسا : ان يكون واضحا فى ذهن الادارة العليا ان الترقية ( بالمعنى الذى سبق أن أوضحناه ) ليست مطلب كل العاملين والموظفين خاصة اذا كانت تتطلب نقلهم من الاماكن التى يعملون بها حاليا الى اماكن اخرى جديدة ، أو إذا كانوا يشعرون حقيقة أنهم غير مؤهلين لتحمل مسئوليات ومهام أكبر عند الترقية . وكقاعدة عامة فان الترقية يجب ان لاتعطى لشخص سلبى أو متردد حيث أن لهذا أثر سئ على الموظف الذى يتم ترقيته وعلى بقية الآخرين الذين لم يرقوا ، كذلك على المرؤسين الذين سوف

يكونون تحت رئاسته نتيجة لهذه الترقية . وباختصار فان سياسة الترقية يجب أن تهدف اساسا الى تحقيق زيادة رضا العاملين والموظفين داخل المنظمة وبالتالى فيجب على الادارة مراعاة ذلك فى وضع المعايير والاسس المختلفة اللازمة لاتمام هذه السياسة .

**١٩ / ٥ مدى الحاجة الى سياسة النقل :**

ان سياسة النقل – تماما كسياسة الترقية – تهدف الى نقل العاملين الى اماكن أخرى لتحقيق زيادة فى درجة الرضا عن العمل فى التنظيم وايضا زيادة الجهد الذى يعطية كل عامل أو موظف فى الوظيفة التى تم نقله اليها مقارنه بالوظيفة الأقدم ، ولهذا فان المنشأة أو المنظمة تحتاج الى اعداد سياسة نقل جيدة واضحة المعالم ومحددة وذلك للوصول الى الاهداف المرجوه . ولا شك أن هناك علاقة كبيرة بين سياسة النقل وتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة وكلاهما على علاقة وطيدة بسياسات الترقية ووصف وتحليل الوظائف والتدريب .

**١٩ / ٦ عناصر سياسة النقل :**

**أولا** : يجب تحديد – وبشكل واضح وقاطع الاسس التى سوف تراعى عند اتباع وتنفيذ سياسة النقل ، هل الاساس سوف يكون مدة الخدمة أو معدلات الكفاءة أو كلاهما . فاذا كان لدينا فردين أو أكثر لديهم الرغبة فى النقل – فأى منهم سنختار ؟ للاجابة على هذا التساؤل يجب مراعاة ماسبق شرحه فى سياسة الترقية .

**ثانيا** : يجب تحديد من له المسئولية على تشجيع والموافقة على النقل ويجب أن يكون واضحا تماما هل هى رغبة الادارة ولمصلحة المشروع تشجيع العاملين على طلب النقل من وظيفة لاخرى أو من مكان لآخر ؟ هل الرئيس المباشرلدية السلطة الكاملة للقيام بذلك العمل أم أنه يجب الرجوع الى الرئيس الأعلى للحصول على موافقته أم هى سلطة ادارة الأفراد .

ثالثا : الوظائف والأعمال التى سيتم النقل اليها : ما هو التدريب اللازم (حسب كشوف وصف وتحليل الوظائف ) اذا كان الامر يتطلب ذلك ؟ وما هو الحد الأقصى للوقت الذى يسمح فيه للعامل باثبات مستوى كفاءته ومهارته فى اداء العمل ؟ وما هو الاجر الذى سيحصل عليه خلال فترة التدريب هل هو مساو لاجر الوظيفة السابقة أو الوظيفة الجديدة أم شئ بين الاثنين ؟

رابعا : هل معدل الاجر للوظيفة المنقول اليها سوف يكون متماثل مع الوظيفة السابقة أم لا ؟ وهذا السؤال يحتاج من الادارة التفكير الهادئ والمتزن لتحديد حاجتها الاساسية للنقل والاثار المترتبة عليه ، وهنا يجدر الاشارة ان كل هذه التساؤلات ترتبط الى حد كبير بنوع النقل الذى سوف يتم : هل هو نقل لمعالجة فائض أو عجز ؟ هل هو للحفاظ على قدامى العاملين ؟ أم أنه علاجى أعتقد أن تحديد نوع وسبب النقل سيصبح من العوامل الهامة فى تحديد ما إذا كان الاجر سوف يظل ثابتا أم لا وذلك بعد اتمام عملية نقل - العامل من وظيفة الى وظيفة أخرى .

وتعتبر سياسات النقل والترقية من أكثر وأهم السياسات التى تثير عديد من المشاكل فى قطاع الأعمال والجهاز الحكومى ، وذلك لما لها من آثار مالية واجتماعية متعددة على العاملين ولهذا فقد قام المشروع بوضع عديد من الضوابط التى تضمن موضوعية وضع وتنفيذ هذه السياسات سواء فى القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أو القانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ . ونعرض فى الجزء التالى لاهم هذه الضوابط الخاصة بسياسات الترقية والنقل . لكن يجب الاشارة الى أن قانون قطاع الأعمال رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ قد أعطى شركات قطاع الأعمال الحق فى وضع الانظمة واللوائح الادارية والخاصة بها ومن المنتظر أن يؤثر ذلك على طبيعة أنظمة الترقية والنقل فى هذه الشركات بعد إعداد لوائحها الجديدة واعتمادها من السلطات المختصة .

## ٧/١٩ الترقية و النقل من الناحية العملية فى جمهورية مصر العربية :

تقوم ادارات شئون العاملين فى كل وحده ادارية بتحديد الوظائف الخالية و المموله و الصالحة للترقية عليها ودرجاتها المالية بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة وذلك من واقع السجل المعد لهذا الغرض . كذلك تحديد الوظائف ودرجاتها المالية التى يجب حجزها للعاملين الموقوفين عن العمل أن وجدوا او المحالين الى المحاكم التأديبية او الجنائية ويضاف الى ذلك قيام ادارة شئون العاملين بجمع بيانات عن الافراد تغطى الجوانب التالية :

١- تاريخ التعيين فى الوظيفة المرقى منها العامل .

٢ - اقدمية العاملين المستحقين للترقية وذلك من واقع سجل الاقدمية (نموذج رقم ١٥) .

٣ - المجموعة النوعية والدرجة المالية التى يشغلها العامل .

٤ - تقرير الكفاية عن السنتين الاخيرتين .

٥ - تاريخ النقل اذا كان محل إعتبار عند الترقية .

٦ - الجزاءات التى لم يصدر قرار بمحوها وتاريخ توقيعها .

٧- البرامج التدريبيةالتى اتيح للعامل الالتحاق بها .

- ايه بيانات أخرى لازمة .

ثم تقوم الادارة بعد ذلك بعرض هذه البيانات على لجنة شئون العاملين بالوحده بالنسبة للترقية لوظائف الدرجة الثانية وما دونها و على السلطة المختصة بالنسبة للترقية لوظائف الدرجةالأولى .

شكل (٤٩) كشف الأقدميات

| م | الاسم | تاريخ الميلاد | المؤهلات الدراسية وتاريخ الحصول عليها | تاريخ التعيين | تاريخ الحصول على الدرجة السابقة | الدرجة الحالية وتاريخها | الوظيفة الحالية | تاريخ شغلها | تاريخ الحصول عليها | تاريخ الحصول عليها |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |

ويراعى فى الترقية ان يكون العامل قد استوفى الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة الخالية (حسب كشف وصف الوظيفة) . و أن تكون الترقية للوظيفة التى تسبق الوظيفة التى يشغلها مباشرة فى الدرجة و كذلك المجموعة النوعية التى سكن عليها . كما لا يجوز ترقية العامل الذى نقل حديثا الا بعد مضى عام كامل على الأقل ما لم تكن الترقية فى وظائف الشركات المنشأة حديثا .

ولقد حدد القانون انواع الترقية فى ترقية بالاقدمية او ترقية بالاختيار و ذلك حسب النسب الوارده بالجدول رقم "١" المرافق للقانون ٤٧ لسنه ١٩٧٨ وتعديلاته و بشكل عام فقد نص القانون على ان تكون الترقيه بالاختيار المطلق لوظائف الدرجة الاولى و ما فوقها . على حين جعل الترقية للوظائف الاقل بالاختيار فى حدود النسب الاتيه :

| الدرجة | نسبة الترقية بالاختيار |
|---|---|
| وظيفة مدير عام و مافوقها | ١٠٠٪ |
| وظيفة الدرجة الأولى | ١٠٠٪ |
| وظيفة الدرجة الثانية | ٥٠٪ |
| وظيفة الدرجة الثالثة | ٢٥٪ |
| وظيفة الدرجة الرابعة | ٢٠٪ |
| وظيفة الدرجة الخامسة | ١٠٪ |

ويجب على ادارات شئون العاملين مراعاة ما يلى :

١- يتم البدء بالنسبة المقررة للاقدمية ثم تليها النسب المقررة للاختيار .

٢ - ان النسبة المقررة لكل من الترقية بالاقدمية و الترقية بالاختيار ينظر اليها على اساس كل سنة ماليه على حده .

وبينى على ذلك انه اذا لم تتوافر بالنسبة المقررة للترقية بالاختيار عند اجراء الترقية ثم اجريت حركة ترقية لاحقه فى ذات السنة المالية فان الجزء المتبقى من الترقية بالاختيار يستنزل من عدد الدرجات الشاغرة ثم يقسم الباقى على حسب النسبة المقررة لكل من الترقية بالاقدميه و الترقية بالاختيار و يضاف الى ما يخص الترقية بالاختيار فى هذه النسبة عدد الدرجات المختلفة عن الجزء المتبقى من الترقية بالاختيار فى حركة الترقية السابقة .

اما اذا كانت حركة الترقية اللاحقة للحركة الاولى قد تمت فى سنة مالية جديده فانه عند اجرائها يضاف الجزء المتبقى من نسبة الترقيه بالاختيار فى الحركة الاولى الى عدد الدرجات الشاغرة – ومن مجموع هذه الدرجات يكون نصيب الترقية بالاقدميه والترقية بالاختيار حسب النسب الوارده بالجدول سالف الذكر .

ومن الملاحظ ان كلا من القانون ٤٧ ، ٤٨ لسنه ١٩٧٨ لا يوجد اختلاف بينهما بالنسبة للشروط التى يجب مراعاتها عند الترقية او حتى فى النسب المحدده للترقية بالاختيار والاقدميه فى كلاهما .

غير انه لا يجوز فى كلا من القانونين ٤٧ ، ٤٨ لسنة ١٩٧٨ ، ان يتم ترقية العامل فى الحالات الثلاثة التالية :

١ – الاحالة الى المحاكمة الجنائية او الادارية .

٢ – توقيع بعض الجزاءات التأديبية

٣ – حصول العامل على تقدير "ضعيف" .

فى حالة احالة العامل الى المحكمة التأديبية او الجنائية تحجز الوظيفة للعامل لمده

سنه - فاذا ازدادت الفترة عن ذلك و ثبت عدم ادانته او وقع عليه جزاء الانذار او الخصم او الوقف عن العمل لمدة خمسة ايام فاقل واجب عند الترقية احتساب اقدميته فى الوظيفة المرقى اليها من التاريخ الذى كانت تتم ولو لم يحل الى المحاكمة التأديبية او المحاكم الجنائية و يمنح اجرها من هذا التاريخ .

وبينما سلطه الترقية تقع على عاتق مجلس الادارة فى الشركة القطاع العام فاننا نجدها هى سلطه الوزير المختص او من يفوضه ومما لا شك فيه فان العامل سواء فى القطاع العام او الحكومة فانه ينتظر الترقية لما لها من ارتباط او اثار ماليه محببه و ذلك حيث يستحق العامل بداية الاجر المقرر للوظيفة المرقى اليها او علاوة من علاوتها ايهما اكبر اعتبارا من تاريخ نفاذ الترقية . و لا يخل ذلك باستحقاق العلاوة الدورية فى موعدها .

**النقل:**

يصدر قرار بالنقل من السلطة المختصة بالتعيين و على خلاف هذه القاعدة يصدر قرار النقل من السيد وزير المالية وذلك بعد موافقة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة من وحده ادارية الى اخرى بالنسبة للعاملين بالدوله . وقرار من رئيس مجلس الوزراء بالنسبة للعاملين بالقطاع العام وذلك اذا كان النقل من قطاع الى اخر فى الحالتين التاليتين :

(أ) إذا لم يكن مستوفياً الاشتراطات الوظيفية التى يشغلها أو أى وظيفة أخرى خالية بالوحدة أو القطاع الذى يعمل به .

(ب) اذا كان زائدا عن حاجة العمل فى الوحدة او الشركة التى يعمل بها و يجب عرض قرار النقل بالنسبة لوظائف الدرجة الثانية فما دونها على لجنة شئون العاملين و

يترتب على عدم عرض هذا القرار على تلك اللجنة بطلانه .

ويجوز نقل العامل من وحدة ادارية الى وحده اخرى بالحكومة او الى الهيئات العامة او وحدات القطاع العام او العكس اذا لم يكن النقل مفوتا عليه دوره فى الترقية بالاقدمية او كان بناء على طلبه و ذلك فى حدود نسبة ١٠ ٪ من غير ادنى وظائف المجموعة النوعية . و يستثنى من التقيد بهذه النسبة الوحدات المنشأة حديثا .

كما لا يجوز بغير موافقه العامل نقلة الى وظيفة مماثله داخل القطاع او قطاع اخر او تابعه للجهاز الادارى للدولة او الهيئآت العامة بوافقة الوحدتين المنقول منها و المنقول اليها .

# الجـــزء الخامـــس

# العلاقات الصناعية

الفصل العشرون : العلاقات الصناعية

الفصل الحادى والعشرون : النقابات العمالية

الفصل الثانى والعشرون : ايدلوجية المشاركة

الفصل الثالث والعشرون : نظم المشاركة فى الربح

الفصل الرابع والعشرون : دوائر الجودة

# العلاقات الصناعية

## ٢٠/١ مقدمة :

تمثل العلاقات الصناعية أحد المناطق الخاصة بالسلوك الانسانى والتى يدعى الكثيرين الالمام والمعرفة بها ، بل وتبنى وجهات نظر معينة تجاهها . البعض يرى فى العلاقات الصناعية الوسيلة التى تحقق التفاهم والتفاعل بين الافراد وهى الاسس التى يستطيع بها التنظيم تحقيق اهدافة . مجموعة أخرى ترى ان المحور الاساسى للعلاقات الصناعية ونقطة التركيز الهامة بها هو النقابات العمالية .بينما آخرين يتبنون وجهة النظر التى تنظر إلى العلاقات الصناعية على انها الصراع والاضرابات .

ليس من المستغرب ان نرى الكثيرين الذين يرون ان العلاقات الصناعية تدور حول الصراع : الصحف والتليفزيون والراديو وهى المصادر الاساسية للمعلومات حول علاقات العمل لكثير من الافراد تميل الى التركيز على الاضرابات العمالية والآثار العنيفة أو السيئة التى تنتج عنهاوتلقى الضوء على التساؤل الخاص بتحديد من المسئول عن هذة النزاعات والاضطرابات .ومن النادر ان تجد الناس تتكلم عن العلاقات الصناعية وتذكر انها "جيدة" أو "سيئه" بالرغم من استخدامها لها كمعيار للحكم على كون التنظيم "جيد" أو غير" جيد" . فى هذة الوحدة سوف نوضح ان التركيز على "الصراع" يعتبر وجهة نظره خاطئة وغير سليمة عن العلاقات الصناعية . وسوف نوضح . أيضا - انه بالرغم من ان العلاقات الصناعية تهدف الى معرفة مسببات الصراع وهو من الموضوعات التى تدخل فى نطاقها ، لكن العلاقات الصناعية أعم

واشمل بكثير من كونها طريقة لحل الصراعات التنظيمية .

لذا فان هناك تساؤل رئيسي يدور في اذهاننا الان – حول طبيعة ومفهوم واهداف العلاقات الصناعية . هذا ماسوف نبدأ بتوضيحه الآن .

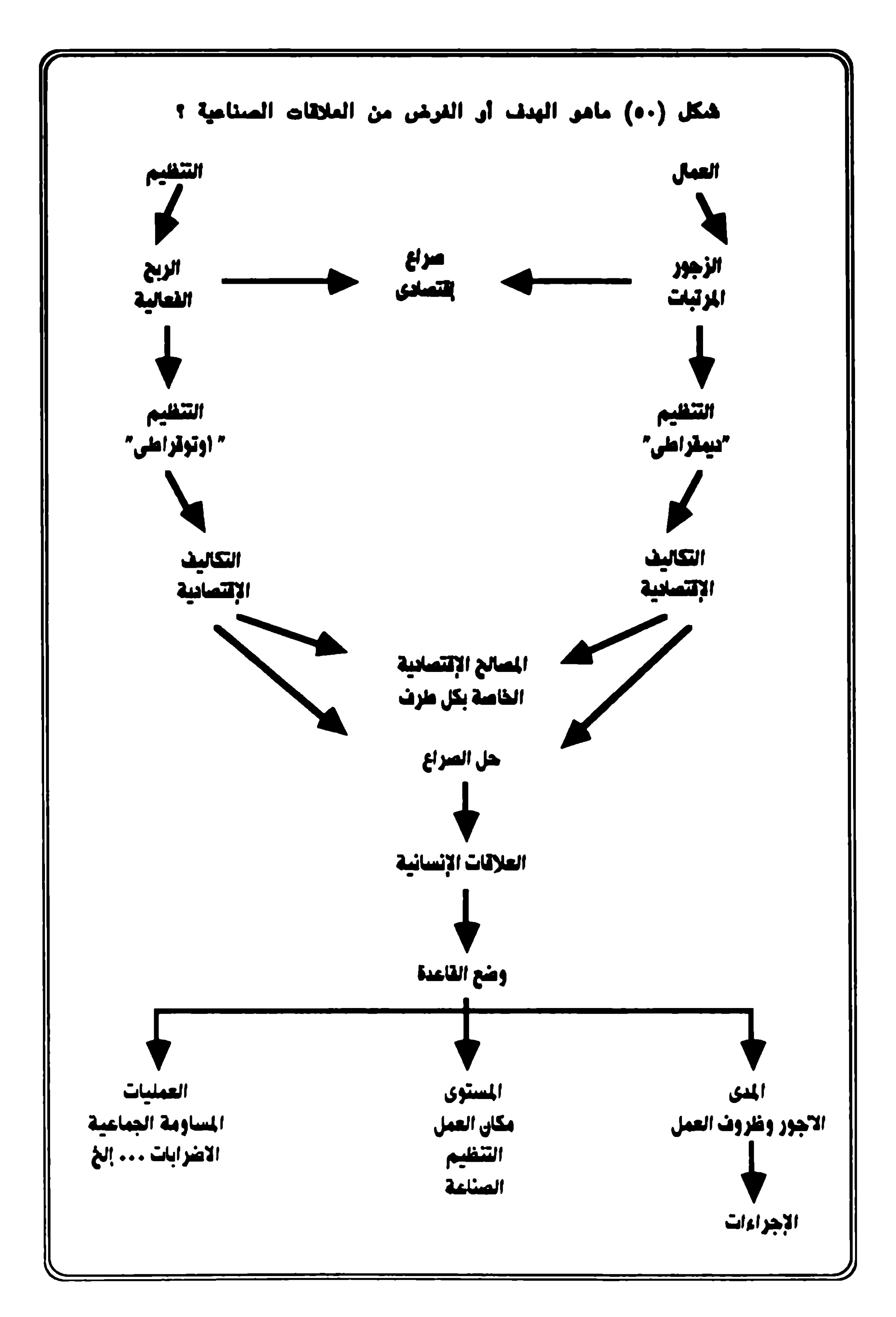
## ٢/٢٠ الهدف من العلاقات الصناعية :

### ١/٢/٢٠ الصراع الاقتصادى :

يمكن الاجابة على هذا التساؤل بالنظر الى الشكل التالى رقم (٣٩) . هناك تعارض في الصناعة بين البائع (العاملين) وبين المشترى (التنظيم) من اجل الحصول على أعلى أجر ممكن . التنظيم يرغب فى الشراء بأقل الاسعار لتحقيق فائض من الدخل بعد تغطية نفقات عملياته. وحتى فى التنظيمات العامة الحكومية مثل الصحة والتعليم والحكم المحلى فإنها تبحث عن أقل سعر لتتمكن من تقديم خدمات مختلفة بأقل تكلفة عمل ممكنة أو بأعلى مستوى من الفعالية . وهذا ما ينظر اليه السياسيين كتخفيض الفاقد أو قيمة أعلى لوحدة النقد .

العاملين من جهة أخرى كأفراد يشعرون بضعف مركزهم أمام المشترى لهذا ينضمون لعضوية النقابات فى محاولة لايجاد تكتل قوى فى مواجة المشترين هذة المنظمات تقوم على مبدأ التمثيل الديمقراطى . اعضاء النقابة ينتخبون أو يعينون من يمثلهم أو ينوب عنهم على كافة المستويات سواء فى : المصنع أو الصناعة أو الدولة ككل.

بينما نجد فى التنظيم ان هيكل السلطة يختلف عن مثيلة فى النقابات العمالية ، على سبيل المثال فى التنظيم الخاص فإن المساهمين ينتخبون مجلس الادارة الذى يتولى تمثيلهم وادارة اموالهم نيابة عنهم . ومجلس الادارة بدورة يقوم بتعيين الادارة لتنفيذ السياسات التى يضعها؟ .


شكل (٥٠) ماهو الهدف أو الغرض من العلاقات الصناعية ؟
العمال
التنظيم
الزجور
المرتبات
صراع
إقتصادى
الربح
الفعالية
التنظيم
"ديمقراطى"
التنظيم
" اوتوقراطى"
التكاليف
الإقتصادية
التكاليف
الإقتصادية
المصالح الإقتصادية
الخاصة بكل طرف
حل الصراع
العلاقات الإنسانية
وضع القاعدة
المدى
الاجور وظروف العمل
الإجراءات
المستوى
مكان العمل
التنظيم
الصناعة
العمليات
المساومة الجماعية
الاضرابات ... إلخ

وقد اوضحنا فى الفصول الأولى عديد من اشكال التنظيمات المتعدده . وبصفه عـامـة فـإن هيكل السلطة فى التنظيم يميل الى كـونة أوتوقـراطى وبخـلاف الهـيكل الديمقراطى فى النقابات العمالية . القوة والسلطة الخاصة بوظيفة المدير العام تختلف كثيرا عن القوة والسلطه التى يتمتع بها سكرتير عام النقابة العمالية . فبالرغم من أن سكرتير النقابة أو أى مسئول عن النقابة مسئول عن القيادة فإنة فى كثير من الحالات يجب ان يلعب دور الممثل وبالتالى فإن علية ان يسير طبقا للسياسات التى تم تحديدها بواسطة اعضاء النقابة ، وقليلا جدا - عندما - تعطى له الحرية ليستطيع ان يتصرف وفقا لما يراه . أما بالنسبة لمدير عام التنظيم فهو يلعب دور القائد دائما ومن النادر ان يقوم بدور الممثل خلاصة علينا أن نلاحظ أن :

* البائع (العامل) والمشترى (التنظيم) يوجد بينها صراع اقتصادى .

* البائع ينضم الى النقابة لانه يشعر بأنه طرف ضعيف (كفرد) ويحتاج الى كيان ينضم الية لضمان تحقيق اهدافة .

* النقابة تقوم على مبدأ التمثيل الديمقراطى بينما مجلس الادارة يضع السياسات التى يراها ضرورية يعين الادارة التى تطبق هذة السياسات .

* السلطة والقوة فى مركز مدير عام التنظيم تختلف عن المركز المقابل لة فى النقابة.

* المدير النقابى يقوم بدور الممثل للاعضاء ويجب ان يلتزم بالسياسات التى اقرها هؤلاء الاعضاء .

* المدير العام فى التنظيم هو القائد دائما ونادراً مايقوم بدور الممثل لاعضاء التنظيم.

**اذا كان هناك هذا التعارض الاقتصادى بين العمال والادارة وكل طرف يستعد للاصطدام ويستعد للمساومة ، كيف يتم حل الصراع اذن ؟**

## ٢/٢/٢٠ المصلحة المشتركة :

من المتوقع فى حالة استمرار الصراع أن يحدث بعض الاضرار لكل من البائع والمشترى . العمال قد تتناقص دخولهم وبالتالى قد يعجزون عن تلبية حاجاتهم الاقتصادية وبالتالى فإن مستوى معيشتهم يتأثر وقد ينخفض نتيجة لوجود الصراع . هنا نجد ان التكلفة الاقتصادية للصراع تضع بعض الضغوط على العمال للسعى لحل الاختلافات القائمة مع الطرف الآخر المشترى (الادارة) .

بالمثل نجد أن الادارة (المشترى) أيضا قد تتعرض لمخاطر النقص فى السيولة النقدية الناتجة عن استمرار الصراع . وبالتالى قد تواجهها مشاكل خاصة بعدم تنفيذ التعاقدات الانتاجية الخاصة بطلبيات العملاء . وهذا بالتبعية يؤثر على دخل المنظمة بالانخفاض . هنا نجد ان التكلفة الاقتصادية للصراع تضع - أيضاً - ضغوطاً على الادارة (المشترى) لمحاولة الوصول الى اتفاق مع العمال (البائع) . لذلك نجد ان . رغبة كل طرف "البائع" و"المشترى" فى تحقيق المصالح الاقتصادية الخاصة به سوف تقود الى وجود المصلحة المشتركة لكلاهما والتى تتحقق عن طريق حل الصراع المستوطن بينهما حل هذا الصراع - تقليديا - يتم عن طريق الوسائل المختلفه للعلاقات الصناعيه مثل المساومة الجماعية ....الخ باتفاقات جماعيه بين النقابه والاداره ، هذه الاتفاقات يتم الوصول إليها على مستويات عدة مستوى مكان العمل ؛ مستوى المصنع ؛ مستوى التنظيم ؛ مستوى الصناعة . كما أن الموضوعات التى تشتمل عليها تتعدد وتختلف . أحيانا تكون الإتفاقات حول الموضوعات المالية مثل : الأجور ، ساعات العمل ، الإجازات السنوية ، المكافآت ... إلخ . ويصاحب هذه الإتفاقات إتفاقات أخرى خاصة

بالإجراءات وهى التى تحتوى على الترتيبات التى تتبع فى حالة تغيير الإتفاقات وكذلك للتعامل مع النزاعات خلال تطبيق الإتفاقات . غير إننا يجب أن لا نهمل أثر العلاقات الإنسانية خلال المراحل الخاصة بهذه الإتفاقات . مثلا الإختلافات الشخصية بين المشرفين وممثلى النقابات قد تؤدى إلى حدوث بعض المشاكل التى تؤثر على أداء وجودة العلاقات الصناعية .

**٣/٢/٢٠ ينبغى الإشارة الآن الى التأثير الهام للحكومة على العلاقات الصناعيه .**

لم يظهر فى الشكل السابق رقم (٣٩) دور الحكومه . الحكومة تلعب دورا هاما فى العلاقات الصناعيه حيث :

(١) هى ذاتها شريك فعال فى العلاقات الصناعية لأن عدد كبير من العاملين يعملون فى الحكومة والقطاع العام .

(٢) ضمان لإستمرار الحوار بين العمال والإدارة للوصول الى نتائج (سلبية أو إيجابية) ، أو التدخل لمحاولة تقريب وجهات النظر أو عندما يتحول الخلاف بين الأطراف، الى القضاء للنظر فيه (دور الطرف الثالث) .

(٣) وضع الإطار القانونى والإقتصادى الذى تمارس فيه الأطراف العلاقات الصناعية .

مثلا الحكومة عن طريق السياسات المالية تستطيع أن تؤثر على قوة المساومة للعمال أو الإدارة . فإذا إتبعت الحكومة سياسة إقتصادية توسعيه فى حين أن العرض من العمالة محدود فإن هذا يزيد من قوة النقابات فى المساومه والعكس إذا اتبعت الحكومه سياسات انكماشيه فإن هذا من شأنه أن يجعل نتيجة الإتفاق فى صالح الإدارة.

## ٣/٢٠ مكونات نظام العلاقات الصناعية :

حتى الآن توصلنا الى أن العلاقات الصناعية تحتوى على عدة مكونات هى .

* يوجد عدد من اللاعبين فى نظام العلاقات الصناعية .

* هؤلاء يصلوا الى إتفاق من خلال عدة عمليات .

* أن النظام يسير فى ظل إطار البيئة الإقتصادية والقانونية .

التسأول الآن هل هذه هى فقط مكونات نظام العلاقات الصناعية ؟

* نجد أن هناك إطارين آخرين يحيطان بنظام العلاقات الصناعية لم نذكرهم بعد وهما : الخصائص التكنولوجية والإجتماعية وأيدلوجية العلاقات الصناعية لمكان ومجتمع العمل والتى تؤثر تاثيرا كبيرا على نظام العلاقات الصناعية .

### ١/٣/٢٠ الخصائص التكنولوجية والإجتماعية :

تلعب العوامل التكنولوجية دورا كبيرا فى تحديد نوع الإدارة والمنظمات العمالية ، وكذلك المشاكل المفروضة على الإدارة وملامح كثيره لقوة العمل .

ذلك أن الخصائص التكنولوجية لمكان العمل والتى تشتمل على نوع المنتج أو الخدمة المقدمة تحدد على سبيل المثال :

* حجم قوة العمل .

* مدى إنتشار أو تمركز قوة العمل .

* مدة الإستخدام فى الموقع المعين .

* ثبات مجموعة العمل وإستمرارها .

كذلك فإن العوامل الإجتماعية - كما رأينا فى الوحدات العاشرة والحادية عشر - لها تأثير كبير على إتجاهات وقيم العاملين والتى يحملوها معهم الى العمل . كما أوضحنا سابقا هذه القيم والإتجاهات يكون لها تأثير كبير فى تفسير وتفهم السلوك الصناعى .

## ٢/٣/٢٠ أيدلوجية العلاقات الصناعية :

ترجع هذه التسمية الى جون دانلوب (John Dunlop, 1958) وهى تصف مجموعة الأفكار والمعتقدات التى يعتنقها كلا من النقابات وأصحاب الأعمال والتى تساعد على ترابط أو تكامل نظام العلاقات الصناعية كوحدة واحدة . أيدلوجية العلاقات الصناعية - أذن - تمثل مجموعة الأفكار التى تحدد دور كل لاعب فى العلاقات الصناعية والمكان أو الموقع الذى يحتله والأفكار التى يحملها تجاه مكان أو موقع ودور اللاعبين الآخرين فى داخل النظام . وإن كان هذا لايعنى الإعتقاد بأن التعاون موجود. وينبغى الإشارة الى أن كل لاعب (طرف) فى العلاقات الصناعية - غالبا - مايكون له الأيدلوجية الخاصة به . ولكن لنجاح نظام العلاقات الصناعية يجب أن تتقارب أيدلوجيات الأطراف أو اللاعبين لتسمح بوجود أفكار مشتركة والتى بالتالى تحدد الدور المقبول لكل منهم . لاحظ أن أى نظام تتقبل فيه الإدارة النقابة ويقبل فيه العمال سلطة الإدارة فى أن تدير يؤكد على وجود أيدلوجية مشتركة والتى سوف تؤدى الى إستقرار نظام العلاقات الصناعية .

حتى هذه المرحلة قد حاولنا توضيح : أن الغرض الأساسى من العلاقات الصناعية هو العمل على حل الصراع بين العمال والإدارة من خلال الإتفاقات الجماعية عن طريق عمليات متعدده ( المساومة الجماعية - التحكيم .. إلخ ) وعلى مستويات عدة ( المصنع ، التنظيم ، الصناعة ...إلخ) وحول عديد من الموضوعات ( الأجور ، ساعات

العمل ... إلخ ) .

* وأن نظام العلاقات الصناعية يشتمل على ثلاثة أطراف (النقابات ، أصحاب الأعمال ، أو من "يمثلهم" ، الحكومه) وهذا الى جانب أيدلوجية النظام ، المتغيرات البيئة الإقتصادية ، القانونية ، التكنولوجية والإجتماعية والمحيطة بنظام العلاقات الصناعية .

* وهذا يمكن القارىء من التفرقة بين أنظمة العلاقات الصناعية المختلفة ومعرفة أوجه التشابه أو الإختلاف بينها .

**٤/٢٠ أنظمة العلاقات الصناعية :**

سوف نتعرض فى هذا الجزء لتوضيح : نظام العلاقات الصناعية فى ظل المفهوم الذى يفترض الوحدة أو التكامل داخل التنظيم ويطلق عليه نظام العلاقات الصناعية الوحدوى أو المركزى ، ونظام العلاقات الصناعية المبنى على مفهوم التعددية داخل التنظيم وهو مايسمى نظام العلاقات الصناعية التعددى .

**١/٤/٢٠ العلاقات الصناعية فى ظل المفهوم المركزى أو الوحدوى :**

يعتقد البعض ان ظهور الصراع داخل العلاقات الصناعية شيئا غير طبيعيا . وان هذا الصراع يظهر فقط فى حالة كون التنظيم لايسير بالطريقة الصحيحة أو السليمة . وذلك عندما يكون هناك مثلاً سياسة إستقطاب أو ترقية خاطئة أو ان نظام الاتصالات القائم غير فعال . هؤلاء - كما وصفهم فوكس - اصحاب وجهة النظر القائمة على افتراض وحدة الاهداف والمصلحة المشتركة داخل التنظيم . وأن هناك تجانس وتكامل بين جميع اطراف التنظيم لتحقيق الهدف المشترك . مثلا أن العمال ملتصقون تماما بأهداف التنظيم ويسعون لتحقيقها .

هذا المفهوم للعلاقات الصناعية ينشأ من الاعتقاد بأن التنظيم الصناعى مثل فريق الكرة المحترف والتى توجد بداخلة روح العمل الجماعى والسلطة الفردية للادارة قائمة لتحقيق مصالح الجميع .

هذا المدخل للعلاقات الصناعية يتطلب من الادارة اتباع اسلوب إما ان يكون ميالا لانظمة الادارة الأبوية أو - على النقيض تماما -انظمة سلطوية دكتاتورية مع وجود نظام مناسب للاتصالات يضمن ابلاغ العاملين بما يحدث . فى المقابل فإن على العاملين ان يظلوا أوفياء وأولياء للتنظيم والادارة .

هذا النظام المركزى يفترض أن الصراع يمكن حدوثة - وهذا شىء غير طبيعى نتيجة للاسباب التالية . موضوعات بسيطة مثل الاصطدامات الناشئة عن اختلافات الشخصية أو أن أشياء حدثت خطأ أثناء العمل . خطأ فى نظام الاتصالات و عدم فهم للاهداف أو الطرق والاساليب ؛ حماقة العاملين أو عدم تفهمهم لطبيعة المصلحة المشتركة؛ نتيجة إثاره من جانب بعض المغرضين - سواء لاسباب سياسية أو شخصية والذين يحاولون خلق المشاكل داخل التنظيم . واذا تم استبعاد هؤلاء المخربين فإن كل شىء يصبح سليم .

بالنسبة لهذا المفهوم فى العلاقات الصناعية فإن المساومة الجماعية غير محببة وأنة لاحاجة لها طالما أنها تفترض وجود فئات متعارضة ذات اهداف ومصالح متنافسة . بل ان تقبل المساومة الجماعية يؤدى الى خلق الصراع بين الاطراف والتى يفترض طبقا لهذا المفهوم - أنها غير متنافسة .

حقيقة فإنه بالرغم من أن قلة من الناس فى العلاقات الصناعيه يرون العالم حولهم بمنظور الوحدوية أو المركزية فإن جزء ملموس من الفكر الادارى قد تأثر بهذه

الافتراضات عن الصراع فى العمل . ان كتابات ونظريات العلاقات الانسانية والتى أنتشرت فى الولايات المتحدة الامريكية فى الفترة مابين عام ١٩١٨ - ١٩٣٩ قد ركزت على أهمية الحاجة الى الاستشاره والمشاركة . كما ان المحدثين من كتاب العلاقات الانسانية قد طالبوا بإثراء وتوسيع الوظائف . هذه المدارس الفكرية كان لها كتابها الذين نادوا بأنهم قد توصلوا لاسباب الصراع فى العمل وان تطبيق تعاليمهم وأساليبهم سوف تعمل على القضاء على هذا الصراع - غير ان الواقع والتجربة قد أثبتت عدم فعالية مثل هذة الاساليب فى القضاء على الصراع داخل التنظيمات الحديثة . وقد يفسر هذا محاولة الكثير من الشركات الانجليزية تطبيق الاساليب الادارية اليابانية لتقليل مشاكل الصراع (Dore, 1937) .

### ٢/٤/٢٠ العلاقات الصناعية فى ظل مفهوم التعددية :

يبنى هذا المفهوم - والتى تعرضنا لة فى الفصول السابقة - على وجود عديد من الاطراف والمصالح والقيم والاتجاهات داخل التنظيم الواحد . كليج (Clegg, 1975) أوضح ان نظام التعددية ينبى على نقد للنظام السياسى القائل بضرورة وجود سلطة ذات قرارات أمره . بينما القائلون بالتعددية يعارضون هذا المبدأ موضحين ان داخل أى نظام سياسى توجد مجموعات ذات أهداف ومصالح ومعتقدات خاصة بكل منهم ، وان الحكومة ذاتها تعتمد على موافقتهم وتعاونهم . وانه لاتوجد قرارات آمرة بواسطة سلطات نهائية ، انما قرارات يتم الاتفاق عليها .

وأن المجتمع التعددى هو مجتمع مستقر ولكنه دينا ميكى والذى عليه ان يتسع للمجموعات الضاغطة المختلفة والمتنوعة حتى يحدث التغير السياسى والاجتماعى بسلام . هذا يتحقق من خلال المفاوضات المستمرة بين هذه المجموعات بعضها البعض

وبين الكثير منهم والحكومه التى تقود المجتمع . يمكن ان نرى ان مفهوم التعددية يتناسب كثيرا مع المفهوم القائل بإن العلاقات الصناعية تهدف الى ازالة الصراع المستوطن بين البائعين والمشترين للعمل .

هذا المفهوم التعددى يتقبل -اذن- فكرة وجود النقابات كممثل شرعى لمصالح العمال فى العمل وحقها فى أن تتحدى حق الادارة المطلقة فى الادارة "التعيين والفصل" "Hire and Fire" . وبالتالى فإن الملامح الاساسية لنظام العلاقات الصناعية التعددى هى :

* تعدد المصالح والاهداف والقيم .

* لاتوجد سلطة واحدة ذات قرارات ملزمة ونهائية . بل القرارات بالاتفاق .

* المفاوضات المستمرة بين الاطراف .

* العلاقات الصناعية تهدف الى ازالة الصراع المستوطن داخل الصناعة .

يوجد تشابه كبير بين عمليات التعددية السياسية والخاصة بالاتفاق والتنازلات وبين المساومة الجماعية فى العلاقات الصناعية . ان اصحاب مذهب التعددية السياسية يقبلون بوجود النقابات كممثل للعمال وايضا كشريك هام فى تنظيم الصراع وليس سببا وراء حدوثه . وان المساومة الجماعية هى وسيله دستوريه مشروعة تعمل على حل وتنظيم الصراع الصناعى . ان المحللين التعدديين يؤكدون على التشابه بين الديمقراطية النيابية والمساومه الجماعية كوسائل لحل الصراع وأتخاذ القرارات .

سنتعرض فى الجزء الاخير من هذا الفصل الى دراسة المساومة الجماعية كأحدى العمليات أو الطرق المؤدية إلى وضع القواعد والإتفاقات بين اطراف العلاقات الصناعية .

## ٥/٢٠ المساومة الجماعية :

٢٠/٥/١ التعريف : يمكن ان تعرف المساومه الجماعية بأنها مفاوضات حول الاجور وشروط العمل والاستخدام بين صاحب العمل ، مجموعة من اصحاب الاعمال أو واحد أو أكثر من تنظيمات اصحاب العمال من ناحية ، وبين واحد أو أكثر من ممثلى المنظمات العمالية - من ناحية أخرى - للوصول الى إتفاق .

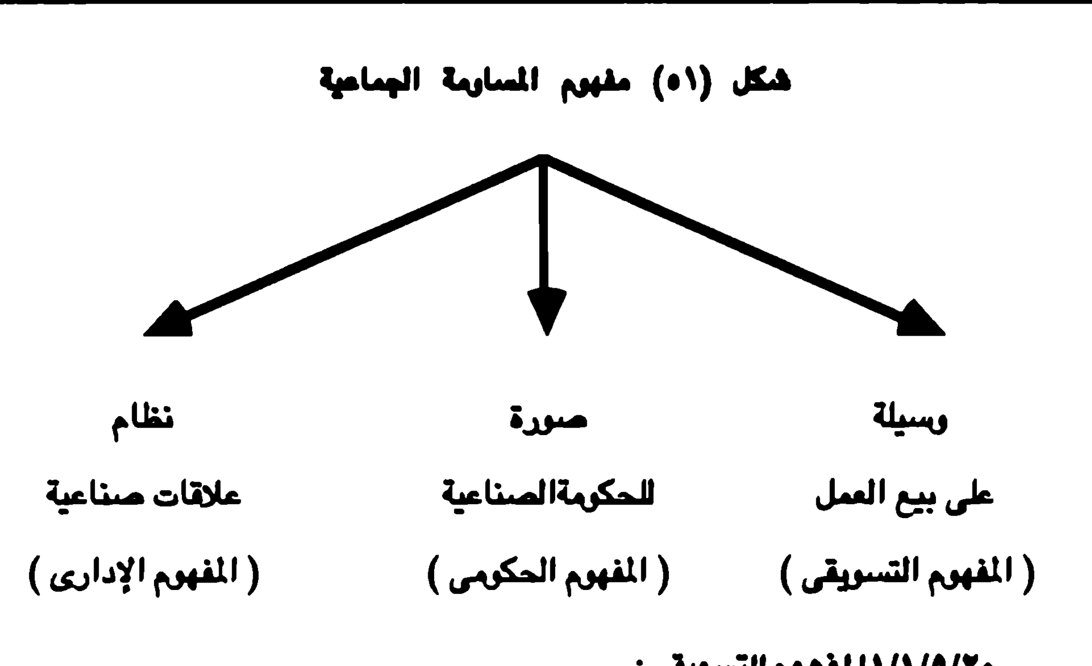
وبالتالى فإن المساومة هى :

* مفاوضة بين طرفى البيع والشراء للعمل (او من يمثلها) .
* موضوعات تتعلق بالاجور وشروط العمل والاستخدام .
* وتهدف الى الوصول إلى إتفاق .

غير ان وجهات النظر حول المساومة الجماعية قد تعددت وتنوعت . ولكن الدراسة التى قام بها شامبلرين (١٩٦٥) أوضحت ان وجهات النظر المتعدده حول المساومة الجماعية ليست متناقضة أو متنافسة وان كان هناك تركيز من جانب كل واحدة منها على بعض المبادىء والإفتراضات التى ترى أهميتها فى اتباع المساومة الجماعية والتى تؤثر بالتالى على طبيعة التصرفات التى يتخذها الاعضاء .

واقترح شامبلرين أهمية النظر الى المساومة الجماعية من الزوايا الثلاث التالية :

شكل (٥١) مفهوم المساومة الجماعية




**٢٠/٥/١/١ المفهوم التسويقى:**

المساومة الجماعية هى وسيلة لبيع وشراء العمل فى سوق العمل وبالتالى فإنها تمثل عملية اقتصادية و "علاقة تبادل" . وينبنى هذا المفهوم التسويقى للمساومة الجماعية على اعتقاد أنها اسلوب لاعادة التوازن الغير قائم فى المساومة بين الطرف القوى (صاحب العمل) وبين الطرف الضعيف (العمال) بخصوص تحديد شروط الاستخدام والعمالة . وان إستخدام هذا الاسلوب - المساومه الجماعيه - يحقق الطمأنينه للعمال بأن اصحاب الاعمال لن يستأجروا خدماتهم إلا بناء على سعر عادل وايضاشروط عمل عادلة .

**٢٠/٥/١/٢ المفهوم الحكومى:**

فى ظل هذا المفهوم فإن المساومة الجماعية هى مؤسسة أو تنظيم مسئول عن تحديد العلاقات بين الادارة وممثلى النقابات العمالية . ومن هذا المنطلق فإن المساومة الجماعية ماهى الا علاقات سياسية وعلاقات قوة . وطبقا لهذا المفهوم السياسى للمساومة الجماعية فإن النقابات لها السلطة الشرعية فى أتخاذ القرارات كممثل جماعى للعاملين وان لها الحق فى استخدام القوه لتحقيق مطالب ورغبات الاعضاء الذين تمثلهم .

وتؤكد هذة النظره على استمراريه عمليه المشاركة فى وضع القواعد بين الطرفين "العمال - الادارة" من خلال التنظيم "المساومه الجماعية" القائم والمستمر . هذا بالاضافة الى ان التفاوض بين الاطراف حول الاجور والشروط الخاصة بالعمل والاستخدام هى الغاية - هى نهاية المطاف - بمعنى ان المفاوضات وسيلة لتحقيق المطالب وبالتالى تقليل الصراع بين اطراف المجتمع .

### ٣/١/٥/٢٠ المفهوم الادارى:

يتبنى هذا المفهوم المبدأ القائم على ضرورة مشاركة هؤلاء (العمال أو ممثليهم) الذين يمثلون جزءا اساسيا فى التنظيم فى اتخاذ القرارات التى تتعلق بهم وتؤثر عليهم. وبالتالى فإن المساومه الجماعية هى الوسيلة لتحقيق الديمقراطية الصناعية (المشاركة فى اتخاذ القرارات) داخل مكان العمل .

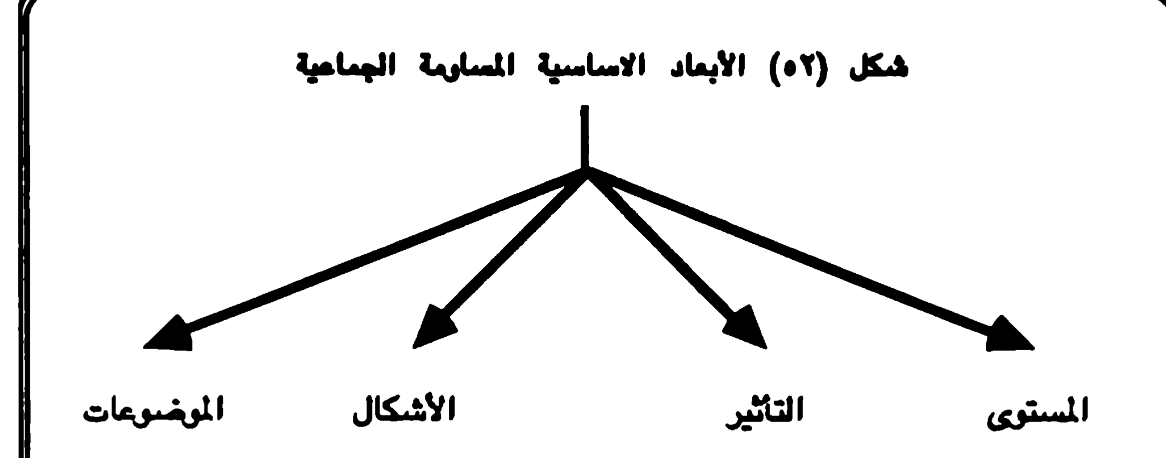
وقد يعنى هذا توافر نظام يمثل حكومة الصناعة حيث تشترك النقابات مع اصحاب الاعمال فى التوصل الى قرارات فى موضوعات ذات مصلحة مشتركة للطرفين. هكذا فإن وجود النقابات - اذن- يسمح بتطبيق انظمة المشاركة بالتمثيل (عن طريق التمثيل) للعاملين فى تحديد السياسات التى غالبا ماتؤثر على ظروف عملهم . هذا يتحقق حيث ان المساومة الجماعية بطبيعتها تشتمل على ممثلى النقابات فى اتخاذ القرارات الادارية والتنظيمية فى الموضوعات التى تغطيها الاتفاقات الجماعية .

ولا شك أن تزايد الموضوعات التى تغطيها المساومة الجماعية يؤدى بالتبعيه - الى تزايد مشاركة النقابات فى ادارة التنظيم .

### ٢/٥/٢٠ الابعاد الاساسية للمساومة الجماعية :

يمكن تحديد اربعة أبعاد اساسية للمساومة الجماعية وهى : المستوى ؛ التأثير ؛ الاشكال والموضوعات التى تغطيها .

شكل (٥٢) الأبعاد الاساسية المساومة الجماعية




**اولاً : المستوى :**

يمكن تقسيم المساومات الجماعية حسب المستوى الذى تتم عنده المساومه الجماعية .

* مساومة جماعية على مستوى الصناعة .
* مساومة جماعية على مستوى التنظيم .
* مساومة جماعية على مستوى الادارة / أو القسم .

**ثانيا: التأثير :**

تختلف المساومه الجماعية حسب قوه التأثير الخاص بكل نوع من انواع المساومه الجماعية :

* مساومه جماعية تغطى كل العاملين فى التنظيم أو جزء منهم .
* مساومه جماعية تغطى اعضاء نقابه واحدة أو كل النقابات الممثلة داخل مكان العمل .

**ثالثا: الاشكال :**

توجد بعض المساومات الجماعية التى تستمر الاتفاقات التى تنتج عنها الى مدة طويلة ، بينما بعض المساومات تصل الى اتفاقات تكون محدده بفترة زمنية معينة (مثلا اتفاق لمدة سنتان أو ما شابه ذلك) .

كذلك تختلف المساومات الجماعية طبقا لكونها مكتوبة أو غير مكتوبة بشكل رسمى فى انجلترا توجد بعض الاتفاقات على مستوى المصنع جرى العرف على التوصل اليها دون حاجة الى كتابتها .

**رابعا: الموضوعات :**

فى الاصل أن تغطى المساومة الجماعية الموضوعات الخاصة بالاجور . غير ان الاتجاه بعد الحرب العالمية الثانية فى المملكة المتحده مثلا أدى الى اتساع الموضوعات التى تشتمل عليها المساومة الجماعية ، بحيث تمتد لتغطى موضوعات خاصة بالانضباط وعضوية النقابة . وجدير بالذكر ان هذة الرغبة من جانب الاجهزه العمالية لتوسيع نطاق المساومه الجماعية قد تجد – وغالبا ما يحدث – مقاومة من جانب الادارة .

وحتى هذة اللحظة فإن هناك قرارات ادارية ترى الادارة انها سلطتها المطلقة التى لاتشارك مثل الموضوعات الخاصة بالقرارات المالية وقرارات التوسع والاستثمار .

**٣/٥/٢٠ اعتبارات اساسية لنجاح المساومه الجماعية :**

توجد بعض الاعتبارات الاساسية الواجب مراعتها لضمان نجاح المساومه الجماعية فى تحقيق الاهداف التى وضعت من أجلها . من اهم هذة الاعتبارات :

***حرية العمال فى تشكيل وتكوين النقابات المستقلة .**

يجب ان تكون هناك حرية كاملة للعمال للانضمام وتكوين نقابات خاصة بهم

لحماية مصالحهم ، وبدون وجود هذة الكيانات كأجهزة تمثيل عمالية لن يكون للعمال القوة التى تمكنهم من التفاوض مع أصحـاب الاعمال ومن ثم تحقيق المصالح الخاصة بهم .

* الاتجاه الايجابى من جانب أصحاب الاعمال والادارة ناحية النقابات العمالية بإعتبارها ممثلة لمصالح العاملين ، حيث أن الاتجاه السلبى يؤدى الى كثير من المشاكل التى تزيد الصراع بين الاطراف المتعدده ولا تعمل على تقليله .

* ان يكون هناك اتفـاقـات على الاجـراءات التى سـوف تتبـع سـواء بإمكانيـة التعديل أو التغيير فى الاتفاق التى توصلت إلية المساومه الجماعية وكذلك كيفية التصرف فى مواجهه المشاكل الممكن ان تحدث اثناء تطبيق الاتفاق الذى تم التوصل إليه .

* التوصل الى اتفاقات جوهرية وحقيقية والتى تؤدى إلى تصفية الاختلافات الاقتصادية بين العمال وأصحاب الاعمال .

* قدرة كل طرف من اطراف المساومه الجماعية على ان يفرض بعض العقوبات او الجـزاءات على الطرف الآخر فى مـحـاولة للوصـول الى إتفـاق بينهـمـا . هذا يعنى بضـرورة توافـر اسس القـوة اولاً لدى الاطراف ثم التـهـديد - فى بعض الاحـيـان- بإستخدامها من جانب أحد الاطراف ضد الطرف الآخر لضمان تحقيق الاتفاق بينهما . ان التهديد بإستخدام القوة يمثل التهديد بإستخدام الاسلحة النووية فى مجال العلاقات الصناعية . وكما نعلم فإن التهديد بإستخدام الاسلحة النووية لايعنى إستخدامها فعلا ولكنها وسـائل للضـغط للتوصل الى أتفـاقـات من أجل السـلام الدولى . وقد يحـدث فى بعض المساومات الجماعية ان تستخدم القوه فعلا ولكن بشكل أقل كثيرا من استخدام القـوه للتدمـيـر ، اى انهـا تسـتـخـدم للوصـول الى اتفـاق وتقليل الصـراع بين اطراف العلاقات الصناعية .

# النقابات العمالية

## ١/٢١ مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى إستكمال دراسة أهم الموضوعات التى يجب أن يتعرف عليها القارئ فى مجال ادارة الموارد البشرية وهوالنقابات العمالية Trade unions . وهى تعتبر طرف هام من اطراف العلاقات الصناعية . ويبدأ الفصل بإلقاء الضوء على المستويات التنظيمية المختلفة للنقابات العمالية بدءاً من مكان العمل إلى الاتحاد العام للنقابات العمالية . ثم يقدم عرضاً مركزاً للمنظمات النقابية العمالية فى جمهورية مصر العربية وتحديد مستوياتها التنظيمية المختلفة على الهيكل أوالبنيان النقابى العام . وبديهيا فإن التحول إلى قطاع الاعمال وأليات السوق الحر تفرض دوراً حيويا وفعالاً للتنظيمات العمالية المختلفة بالشكل الذى يحقق مصالح العاملين ومصالح المجتمع ككل .

## ٢/٢١ المفهوم:

تعرف النقابة العمالية Trade Union بأنها :

تنظيم إجتماعى يضم مجموعة من الاعضاء من العاملين فى احدى الأنشطة الاقتصادية المختلفة داخل الدولة .

### ما هوالمقصود بكلمة عامل ؟

يقصد بكلمة عامل كل ذكر أوأنثى يعمل لقاء أجر ، - أيا كان نوعه - وفى خدمة صاحب عمل معين سواء كانت الملكية عامة أوخاصة أومشتركة .لكن السؤال الأن :

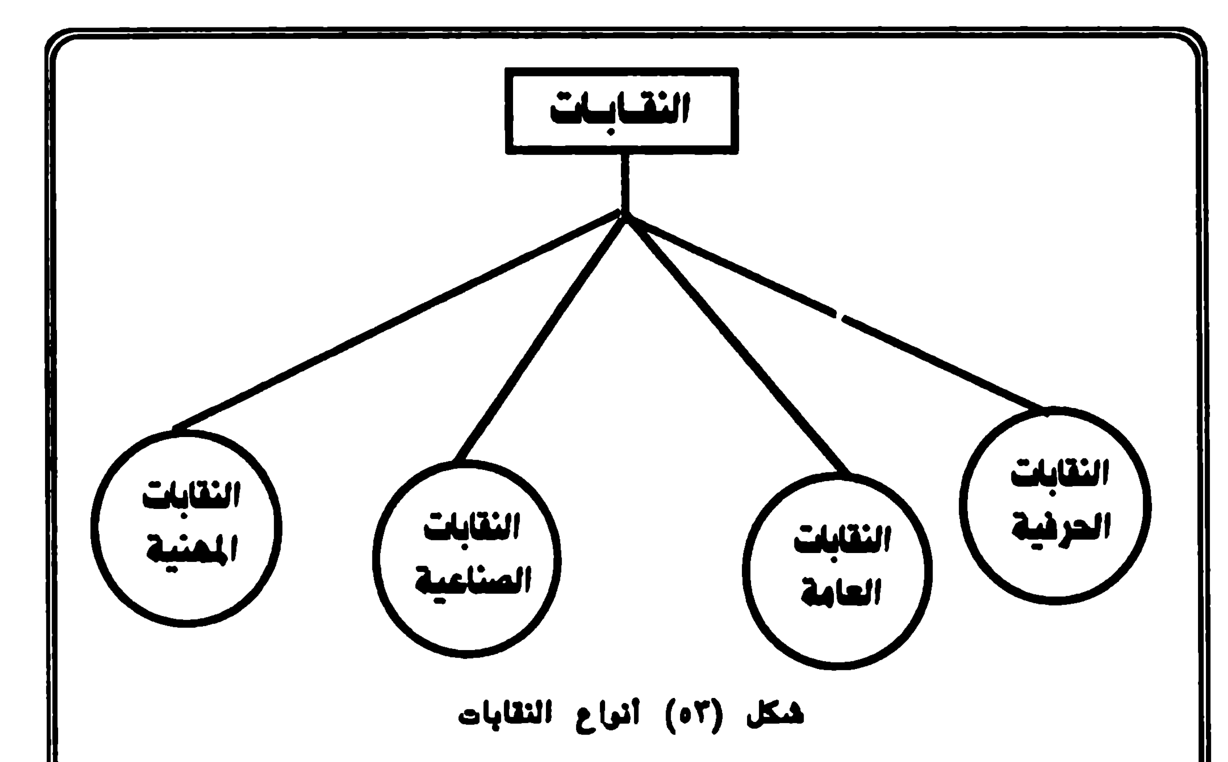
ما هوالدافع من وراء تكوين النقابة ؟ الدافع الأساسى لانضمام العمال للتجمع العمالى فى شكل اطار النقابة هوتكوين شخصية قانونية لنقابة معينة يمكنها من القيام بوظيفتها التمثيلية نيابة عن اعضائها . تتحدد وظائف النقابة طبقاً إلى . القانون الخاص بإنشاؤها ودستور الدولة وكذلك طبيعة المد النقابى للحركة العمالية . وتعتبر وظيفة الدفاع عن مصالح الأعضاء فى مواجهة اصحاب الاعمال بهدف الحصول على أجور عادلة وشروط عمل مناسبة ... ألخ ، تعتبر الوظيفة الأصلية للنقابات العمالية . يضاف إلى هذا الوظائف التالية : المساومة الجماعية ؛ تسوية المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال ؛ التعاون بين النقابات والإدارة لتحسين الكفاية الإنتاجية ؛ التدريب على مهارات العمل ؛ والاشتراك فى النشاط السياسى .

### ٣/٢١ الاشكال المختلفة للنقابات:

يمكن – لغرض الدراسة والبحث – تقسيم النقابات العمالية إلى أربعة مجموعات رئيسية هى :

- النقابات الحرفية : Craft Unions
- النقابات العامة : General Unions
- النقابات الصناعية : Industrial Unions
- نقابات ذوى الياقات البيضاء : White Collar Unions

(المهنيون الاداريون والفنييون)




شكل (٥٣) انواع النقابات

**النقابة الحرفية :**

من اقدم التنظيمات النقابية التى عرفها العالم وتضم إلى عضويتها العمال المهرة فى الحرفة الواحدة وهم الصناع .

**النقابة العامة :**

تكونت فى أواخر القرن التاسع عشر ونتيجة لدخول العمالة النصف ماهرة وعديمة المهارة إلى مجال الا سناعة ، ولا تتطلب لعضويتها توافر تدريب معين (مثل النقابة الحرفية) اوأن يكون المتقدم للعضوية يؤدى عملاً معنوياً .

**النقابة الصناعية :**

تتمثل فى النقابات التى تضم إلى عضويتها جميع اوغالبية - العمالة اليدوية فى صناعة من النصاعات القائمة .

**النقابة المهنية (ذوى الياقات البيضاء) :**

وهى تضم لعضويتها القائمين بالاعمال الكتابية والعاملين فى المكاتب أوالاداريين أوالمهنيين وبالتالى فهى تشترط أن يكون الاعضاء شاغلين لوظائف معينة أوذوى تدريب معين .

**كما يمكن تقسيم النقابات إلى**

**نقابات مفتوحة** Open Unions

**نقابات مغلقة** Closed Unions

النقابات المفتوحة تقبل الانضمام إلى عضويتها كل العمال بينما النقابات المغلقة لا تقبل إلا بمجموعات معينة من العمال أوتقتصر على العمال فى صناعة معينة أوفى منطقة جغرافية محددة .

**٤/٢١ التنظيم النقابى:**

بالرغم من الاختلاف الملحوظ بين الهياكل التنظيمية للنقابات العمالية الا أنه يمكن تحديد خمس مستويات للتنظيم الخاص بها :

- مكان العمال .
- الفرع .
- الاقليم والمحافظة .
- اللجنة التنفيذية العليا (مجلس النقابة) .
- المؤتمر السنوى العام .

**مكان العمل :**

التنظيم النقـابى كله يبـدأ من هنا ، هذا هوحـجـر الاسـاس فى أى نقـابة من النقابات لماذا ؟ الاجابة تكمن فى :

- يوجد الأعضاء الفعليون للنقابة .

- يوجد ممثليهم والذين يكونون اللجنة النقابية .

- اداء الوظائف النقابية يرتبط بهذا المستوى التنظيمى .

ونجد أن مسئوليات ممثلى العمال فى اللجنة النقابية تختلف من نقابة إلى اخرى ومن صناعة إلى أخرى . ولكن بصفة عامة فان اللجنة النقابية مسئولة عن تشجيع العمال على الانضمام لعضوية النقابة وتحصيل الاشتراكات السنوية المقررة . هذا بالإضافة إلى الدفاع عن مصالح العمال على هذا المستوى وكذلك القيام بالمساومة الجماعية مع الإدارة .

**الفرع :** كل عضو نقابى يعتبر عضوفى الفرع . والانضمام للفرع يكون على أساس . موقع العمل وموقع السكن أوالاقامة .

يقوم الفرع بتجميع الاشتراكات من اللجان النقابية ويوزع أية عوائد مالية على الأعضاء هذا بالاضافة إلى ترشيح بعض الأعضاء إلى المستويات النقابية الأعلى كما يمثل النقابة فى المجالس المحلية على مستوى الفرع .

**الاقليم او المحافظة :**

عند هذا المستوى توجد لجنة نقابية للاقليم أوالمحافظة . ويوجد لهذه اللجنة سكرتير متفرغ يتقاضى اجر مقابل تفرغه ، وتقوم هذه اللجنة باجراء المفاوضات

والمساومات الجماعية على مستوى الاقليم أوالمحافظة (المستوى الجغرافى الذى تمثله) مع اصحاب الاعمال أومن ينوب عنهم ، هذا بالاضافة إلى ضرورة قيام هذا المستوى التنظيمى بالتأكيد من قيام الفروع المختلفة باداء الوظائف المكلفة بها وبطريقة سليمة .

### اللجنة التنفيذية العليا (المجلس الاعلي):

تمثل هذه اللجنة المستوى الرابع داخل التنظيم النقابى ويطلق عليها احيانا مجلس النقابة غير أنه من الواجب ملاحظة أن اللجنة التنفيذية العليا للنقابة ليس لديها سلطة وضع السياسات ولكن عليها القيام بتنفيذها . ويرأس هذه اللجنة رئيس بالاضافة إلى وجود سكرتير وأمين صندوق وهذه الوظائف جميعا يتقاضى شاغليها اجر مقابل الجهد المبذول ، وينضم لعضوية هذه اللجنة أعضاء منتخبين من الفروع المختلفة .

### المؤتمر السنوى العام ( الجمعية العمومية ):

المؤتمر السنوى العام هوالذى له سلطة وضع السياسات فى غالبية النقابات العمالية . يتكون هذا المؤتمر من :

- اللجنة التنفيذية العليا (ولكن بدون أن يكون لها حق التصويت)
- أعضاء ممثلين لكل الفروع .

وفى هذا المؤتمر تقوم اللجنة التنفيذية العليا بعرض تقرير الاعمال السنوية ويطرح للمناقشة من جانب المؤتمر ثم الاعتماد . صعودا إلى أعلى هرم التنظيم النقابى نجد أن هناك مستوى أخر مركزى يجمع كل النقابات العمالية وهوما يطلق عليه :

الإتحاد العام للنقابات العمالية . هذا الجهاز هوالمنسق لكل الحركة العمالية على مستوى الدولة المعينة ويعمل على تحقيق صالح العمال كافة وينظم لعضويته ممثلين من

كل النقابات العمالية باختلاف انواعها ، ويتولى وضع السياسات العامة للنقابات فى الفترة المستقبلة كما أن له حق الرقابة على ما تم تنفيذه منها .

### ٥/٢١ المساومة الجماعية كوظيفة للتمثيل النقابى:

تعتبر المساومة الجماعية تطبيق مباشر لمبدأ المشاركة بالتمثيل للعاملين عن طريق النقابات فى اتخاذ القرارات التى تؤثر عليهم بشكل أو بأخر وبالتالى فهو نظام مشاركة النقابات لاصحاب الأعمال فى التوصل الى قرارات ذات مصلحة مشتركة للطرفين . وهذا يتحقق عن طريق وجود ممثلين للنقابات فى اتخاذ القرارات الادارية والتنظيمية فى الموضوعات التى تغطيها الاتفاقات الجماعية . المساومة الجماعية هى الوسيلة لتحقيق الديمقراطية الصناعية داخل مكان العمل . واساساً فان المساومة الجماعية فى شكلها البسيط هى عبارة عن مقابلة اختيارية بين ممثلى اصحاب العمل وممثلى العمال للاتفاق على معدلات الاجور وظروف العمل يلى ذلك التطبيق لما تم الاتفاق عليه فى هذه المقابلة على كل العاملين التابعين لصاحب العمل إلى حين تغييرها بعد موافقة الطرفين اذن المساومة الجماعية هى مقابلة بين طرفى العمل ورأس المال وذلك للاتفاق على الاجور وظروف العمل وتستمر لحين تعديلها بموافقة الطرفين .

غير أن الواقع العملى يشير إلى التنوع والتعقد الكبير فى اشكال المساومة الجماعية ، لذا يجب أن نحدد -لغرض الدراسة- الابعاد الاساسية للمساومة الجماعية . غير ان التجربة العملية تشير إلى امكانية تحديد اربعة ابعاد اساسية للمساومة الجماعية: المستوى الذى تتم عنده المساومة الجماعية ؛ التأثير الذى تحدثه المساومة الجماعية ؛ الاشكال التى تتخذها المساومة الجماعية ؛ والموضوعات التى تغطيها المساومة الجماعية.

المساومة الجماعية تتم على مستويين اساسيين المستوى القومى أوالصناعة (بين الاتحاد العام للنقابات واتحادات اصحاب الاعمال ) اومستوى الاقليم اوالتنظيم أوالادارة (بين النقابة العامة أوالفرع أوبواسطة اللجنة النقابية على مستوى الوحدة التنظيمية ويختلف التأثير الناتج من المساومة الجماعية وذلك كونها تتم على مستوى الصناعة أومستوى الوحدة ونجد أن هناك مساومة جماعية تغطى كل العاملين فى التنظيم أوجزء منهم ومساومة جماعية تغطى أعضاء نقابة واحدة أوكل أعضاء النقابات الممثلة داخل مكان العمل .

كذلك فقد يختلف شكل المساومة الجماعية من حيث المدة التى تغطيها الاتفاقات الناتجة عنها هل هى فترة زمنية طويلة اوفترة زمنية قصيرة الاجل كذلك ما إذا كانت مكتوبة أوغير مكتوبة (فى انجلترا جرى العرف على عدم كتابة الاتفاقات التى تتم على مستوى المصنع)

كما تختلف المساومة الجماعية حسب نوعية الموضوعات التى تغطيها المساومة الجماعية قد تكون لبحث موضوع الاجور ومعدلاته وشروط الاستخدام (هذه هى بداية المساومة الجماعية ) اوقد تكون المساومة الجماعية لتغطيه عديد من الموضوعات اكثر من هذا مثل موضوعات الانضباط وعضوية النقابة والانتاجية (وهذه رغبة ملحة من جانب النقابات ولكنها - غالباً - ما تقاوم من جانب ادارة التنظيمات) .

غير أن نجاح النقابة فى تحقيق الاتفاقات الجماعية عن طريق اسلوب المساومة الجماعية يتطلب توافر الاعتبارات الاساسية التالية :

- حرية العمال فى الانضمام للنقابات .

- اعتراف كل من الادارة والنقابة بالطرف الاخر والاتفاق على دور كل منهما

- وضع اتفاقات اجرائية تالية للاتفاقات التى يتم التوصل إليها لضمان سلامة التنفيذ وحسن التصرف عند حدوث اية نزاعات .

-الرغبة الصادقة من الأطراف فى التوصل إلى إتفاق .

- قدرة كل طرف على أن يفرض بعض العقوبات أوالجزاءات على الطرف الأخر فى محاولة التوصل إلى اتفاق بينهما .

**٢١ / ٦ التنظيم النقابى فى جمهورية مصر العربية :**

تستهدف المنظمات النقابية المصرية حماية الحقوق الاساسية والمشروعة لاعضائها والدفاع عن مصالحهم والعمل على تحسين ظروف وشروط العمل وبصفة أساسية فإن هذه المنظمات العمالية تسعى جاهده إلى تحقيق الاغراض التالية .

- نشر الوعى النقابى بالشكل الذى يؤدى الى تدعيم التنظيم النقابى وتحقيق أهدافه .

- رفع المستوى الثقافى للعمال عن طريق الدورات التثقيفية والنشر والإعلام .

- رفع الكفاية المهنية للعمال والارتقاء بمستواهم المهنى والفنى وتشجيع المنافسات وصيانة وحماية وسائل الانتاج .

- رفع المستوى الصحى والأقتصادى والاجتماعى للاعضاء وذويهم .

- المشاركة فى مناقشة مشروعات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحشد طاقات العمال من أجل تحقيق أهداف هذه الخطط والمشاركة فى تنفيذها .

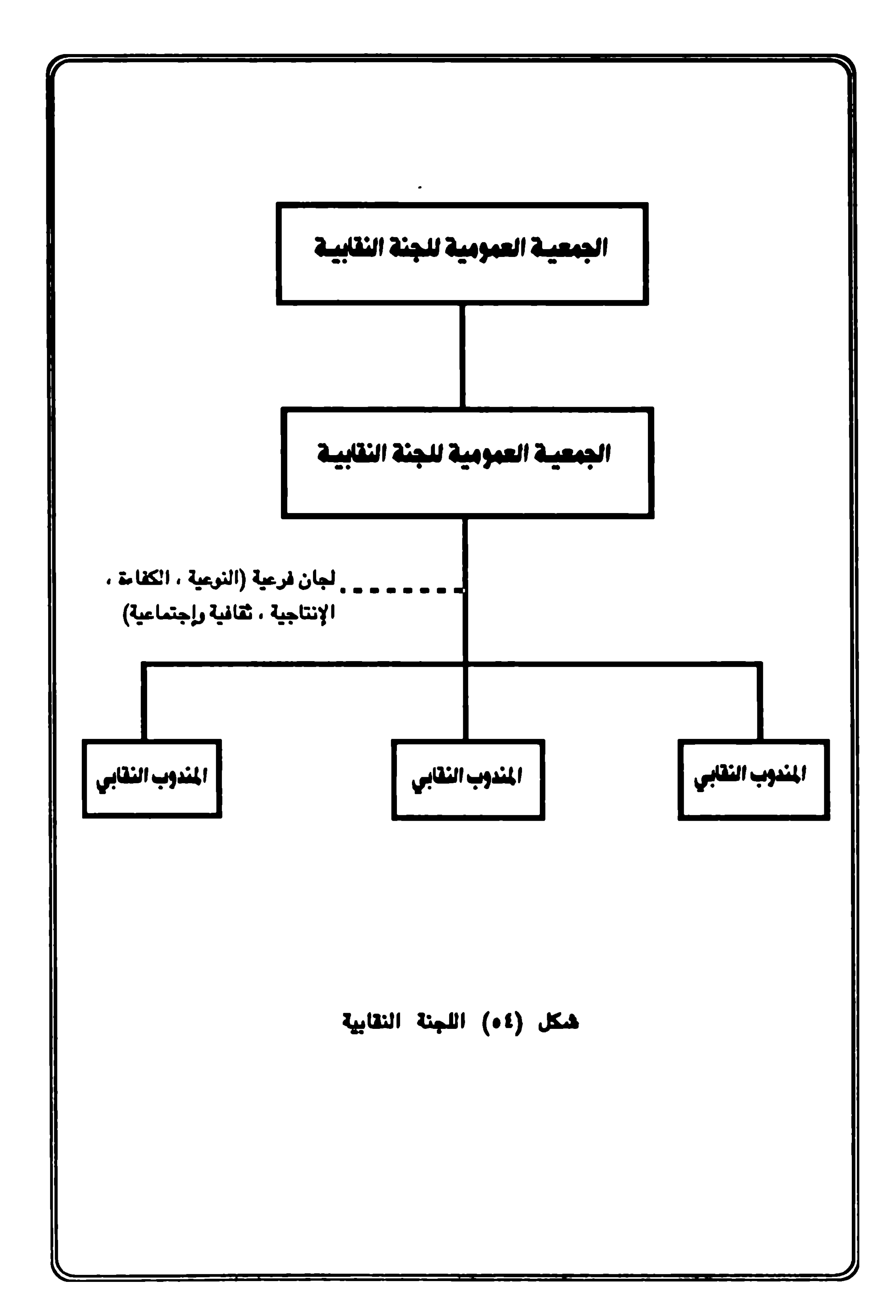
- المشاركة فى المجالات العمالية العربية والدولية وتأكيد دور الحركة النقابية

العمالية المصرية فى هذه المجالات .

كيف تحقق هذه الأغراض من وراء قيام التنظيم النقابى بمصر ؟ يمكن تحقيق ذلك من خلال بنيان تنظيمى ذومستويات عدة تبدأ بمكان العمل وتنتهى بالاتحاد العام للنقابات العمالية .

**١/٦/٢١ اللجنة النقابية :**

تمثل اللجان النقابية المستوى الاول من التنظيم النقابى بجمهورية مصر العربية حيث توجد فى مواقع العمل الذى يضم الأعضاء الاساسية فى النقابة ، ويوجد لكل لجنة نقابية جمعية عمومية والتى بدورها تنتخب مجلس إدارة اللجنة النقابية ، ويقوم مجلس الادارة بعد ذلك بإختيار مندوب أو أكثر من بين أعضاء بكل قسم أو ادارة بالمنظمة أو فروعها كما يقوم أحياناً بتشكيل لجان فرعية .




شكل (٥٤) اللجنة النقابية

**الجمعية العمومية :**

تتكون الجمعية العمومية ويكون إجتماعها صحيحاً متى حضره أكثر من نصف الاعضاء ، وأن لم يتكامل يؤجل لمدة ساعتين ويكون الاجتماع صحيحاً عند حضور نصف عدد الأعضاء . فإذا لم يكمل النصاب يؤجل إلى موعد أخر يحدد خلال شهر على الاكثر ، وتختص الجمعية العمومية بالامور التالية :

(١) انتخاب اعضاء مجلس ادارة اللجنة النقابية .

(٢) البت فى تقرير مجلس الإدارة عن اعمال السنة المنتهية .

(٣) اعتماد الموازنة والحسابات الختامية .

(٤) النظر فى الاقتراحات المقدمة من مجلس الادارة .

(٥) اعتماد وتعديل اللوائح الداخلية فى حدود ما يسمح به النظام .

(٦) حل اللجنة النقابية إختياريا .

**مجلس الادارة:**

يتكون من عدد من الأعضاء لا يقل عن سبعة ولا يزيد عن احد عشر عضواً تنتخبهم الجمعية العمومية بالاقتراع السرى المباشر ، ويزداد العدد الى خمسه عشر اذا تجاوز عدد الاعضاء الجمعية عشرة الاف ، يزداد العدد الى واحد وعشرين عضواً اذا تجاوز عدد الاعضاء خمسة عشر الفاً . كما يراعى التمثيل النوعى والنسبى والجغرافى لفروع المنظمة حسب عدد العاملين بكل منهم .

ويختص مجلس الإدارة بما يلى :

- انتخاب ممثلين للجنة النقابية فى الجماعية العمومية للنقابة العامة .

- تسوية المنازعات الفردية والجماعية المتعلقة بالاعضاء .

- الاشتراك فى اعداد مشروعات عقود العمل المشتركة مع النقابة العامة .

- ابداء الرأى فى لوائح الجزاءات وغيرها من اللوائح والنظم المتعلقة بالعاملين بالمنظمة سواء عند وضعها أو تعديلها .

- المساهمة فى أوجه النشاط الإجتماعى التى يشارك فيها العمال .

- التصرف فى الاعتمادات المالية المخصصه للجنة النقابية فى حدود القانون والقواعد التى يضعها الاتحاد العام لنقابات العمال .

- اعداد التقارير المتعلقة بنشاطها ومقترحاتها وتقديم البيانات والايضاحات التى تطلبها النقابة العامة .

- إختيار المندوب النقابى من بين أعضاءه لتمثيل اللجنة النقابية فى مواقع العمل المختلفة (أقسام / إدارات / فروع) .

- إختيار اللجان الفرعية (اذا رغب) للقيام بالتوعية ورفع الكفاية الإنتاجية والأعمال الاجتماعية والنقابية .

**المندوب النقابى :**

عضو من أعضاء مجلس الإدارة يتم إختياره لتمثيل اللجنة النقابية فى الاقسام الادارات أو الفروع المختلفة للمنظمة ، ويعمل هذا المندوب النقابى كحلقة إتصال بين المجلس وبين الاعضاء لذا فيراعى عند إختياره أن يكون محل ثقة الزملاء وقادراً على

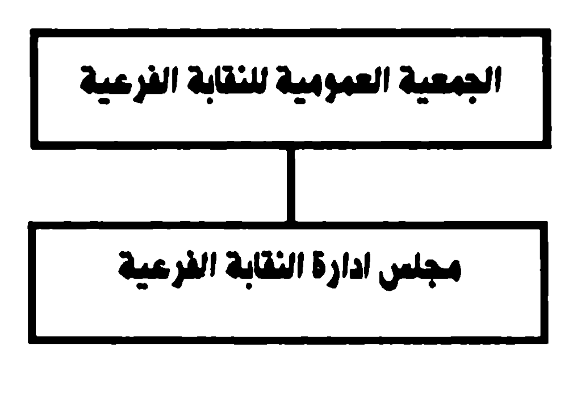
القراءة والكتابة ، ويقوم هذا المندوب النقابي بحل المشاكل الفردية للأعضاء وتوصيل الخدمات النقابية لهم ونقل اتجاهاتهم وأراء القاعدة إلى مجلس إدارة اللجنة النقابية .

**اللجان الفرعية :**

يجوز لمجلس الادارة تكوين بعض اللجان الفرعية لمساعدته فى القيام بالاعمال المكلف بها ، على أن تكون عضوية هذه اللجان من بين أعضاء المجلس ذاته . وعادة فإن تشكيل هذه اللجان يكون فى مجالات التوعية والكفاية الإنتاجية والمجالات الاجتماعية والنقابية .

**٢/٦/٢١ النقابات الفرعية :**

يتم تشكيل هذه النقابات الفرعية بقرار من مجلس ادارة النقابة العامة الذى أعطاه القانون الحق الجوازى بإنشائها ، وتكون النقابة الفرعية على مستوى المحافظات وتختص النقابة الفرعية بالقيام بكل ما يكلفها به مجلس ادارة النقابة أو تعهد به اليها اللجان النقابية من أعمال نقابية تتعلق بهذه اللجان الموجودة داخل المحافظة . وتكون حلقة الإتصال فى النواحى الادارية والمالية والفنية بين اللجان النقابية ومجلس ادارة النقابة العامة . وتتشكل النقابة الفرعية من :




شكل (٥٥) النقابة الفرعية

**الجمعية العمومية للنقابة الفرعية :**

تتكون من ممثلى اللجان النقابية بالمحافظة فى الجمعية العمومية للنقابة العامة .

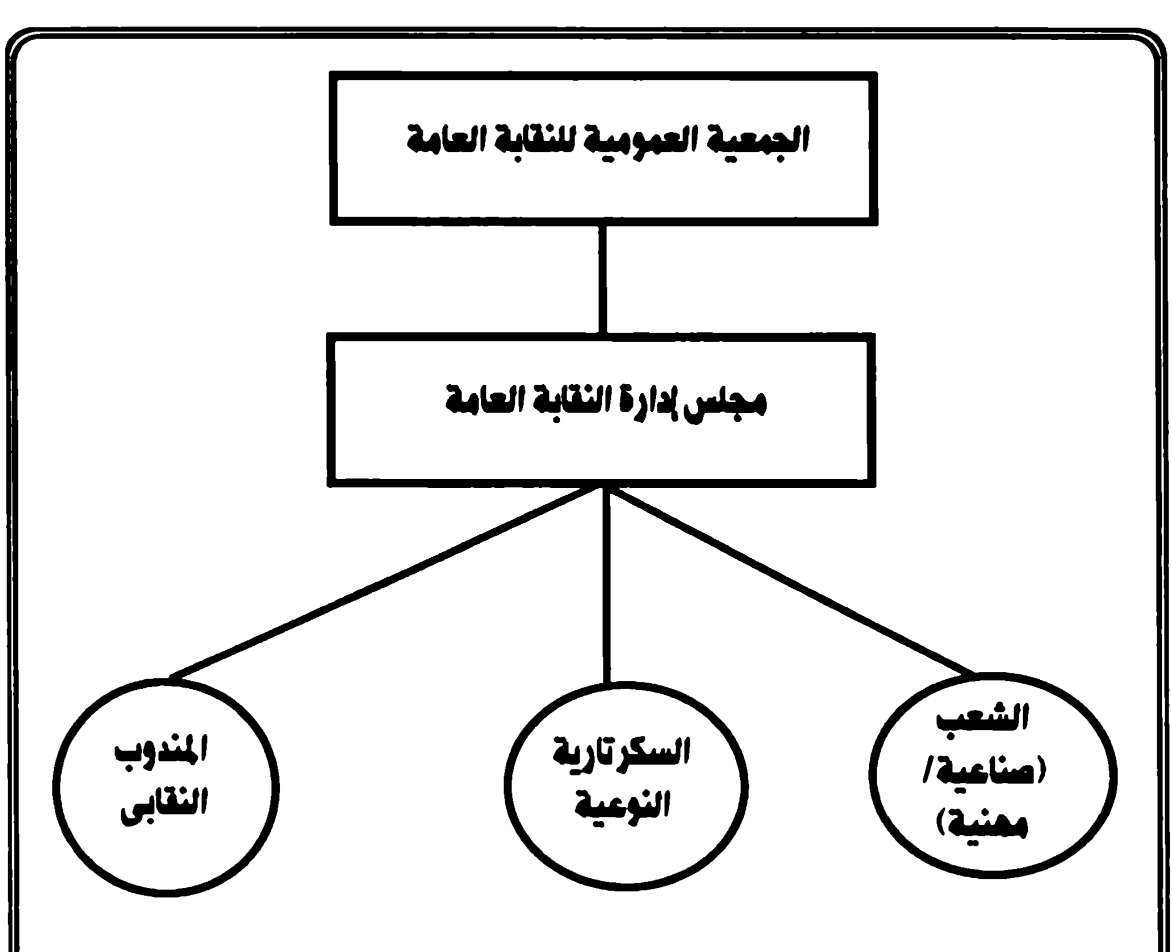
**مجلس ادارة النقابة الفرعية :**

يتكون من عدد أعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن تسعة تنتخبهم الجمعية العمومية للنقابة الفرعية السرى المباشر .

**٣/٦/٢١ النقابة العامة:**

**الجمعية العمومية للنقابة العامة :**

تتكون من جميع ممثلى اللجان النقابية لمجموعة المهنة أو الصناعات التى تضمها النقابة العامة على مستوى الجمهورية والذين تختارهم مجالس ادارتها . وتجتمع الجمعية العمومية للنقابة العامة اجتماعاً دورياً واحداً سنوياً بصفة عادية (ويجوز دعوتها للانعقاد بصفة غير عادية بناء على طلب رئيس مجلس الادارة أو ثلثى أعضاء المجلس أو ثلث اعضاء الجمعية العمومية أنفسهم) . ويعقد هذا الإجتماع فى المدينة التى بها مقر النقابة العامة ، ويحدد مجلس ادارة النقابة موعد ومكان عقد الجمعية العمومية ويبلغ ذلك إلى اللجان النقابية كما يجرى الاعلان عن ذلك فى الصحف اليومية ، ويكون الإجتماع صحيحاً إذا حضره اكثر من نصف الأعضاء وإذا لم يحدث يؤجل لمدة ساعتين ويكون صحيحاً عندما يصل عدد الأعضاء إلى الثلث ، وإلا فيؤجل إلى موعد أخر خلال شهر على الأكثر علي أن يعلن بذات نفس الطريقة ، ويجب اخطار الاتحاد العام لحضور ممثلين عن هذا الإجتماع .




شكل (٥٦) النقابات العامة

وتختص الجمعية العمومية للنقابة العامة بما يلى :

- انتخابات أعضاء مجلس إدارة النقابة العامة بطريقة الاقتراع السرى .

- سحب الثقة من كل أو بعض أعضاء مجلس الادارة أو هيئة المكتب .

- البت فى تقرير مجلس الادارة عن أعمال السنة المنتهية واعتماد الموازنة والحساب الختامى واعتماد النظام المالى واللوائح الإدارية .

- النظر فى التقرير والاقتراحات المقدمة من مجلس الادارة .

- التصديق على عقود العمل المشتركة والاتفاقات الجماعية التى تعقدها النقابة

العامنة واللجان النقابية .

– اعتماد او تعديل لائحة النظام الاساسى للنقابة العامة ويكون ذلك بموافقة ثلثى الاعضاء الحاضرين على الأقل .

–حل النقابة العامة إختيارياً وذلك بقرار ثلثى الأعضاء على الأقل وتسليم أموالها للاتحاد العام لتكوين نقابة عامة أخرى .

**مجلس ادارة النقابة العامة :**

يتكون المجلس من عدد لا يقل عن إحد عشر عضواً ولا يزيد على واحد وعشرين عضواً تنتخبهم الجمعية العمومية بالاقتراع السرى ، على أن يراعى فى تشكيل المجلس التمثيل النوعى أو الجغرافى حسب عدد الأعضاء المنضمين للنقابة العامة من كل مهنة أو صناعة من المهن والصناعات المكونة للنقابة العامة أو حسب التوزيع الجغرافى لهم ويختص مجلس ادارة النقابة بما يلى :

– إختيار ممثلى النقابة العامة فى الجمعية العمومية للاتحاد العام لنقابات العمال.

– الدفاع عن حقوق العمال ورعاية مصالحهم .

– العمل على تحسين شروط وظروف العمل .

– العمل على رفع مستوى العمال الثقافى والإجتماعى .

– المشاركة فى وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب المهنى .

– مباشرة شئون علاقات العمل لأعضاء النقابة مثل المفاوضات الجماعية

والتوفيق والتحكيم واللجان المشتركة .

- الرقابة والتوجيه والمتابعة والإشراف على نشاط اللجان النقابية والنقابات الفرعية .

- ادارة مشروعات الخدمات التى يتقرر إدارتها مركزياً .

- إعداد التقرير السنوى والحساب الختامى عن نشاط النقابة .

- رعاية مصالح اعضائها فى الجهات التى لا توجد بها لجان نقابية .

- التصرف فى الاعتمادات المالية المخصصة لها فى حدود القوانين والقواعد الموضوعة .

- ابداء الرأى فى التشريعات التى تمس المهنة أو الصناعة .

- الموافقة على مشروعات صناديق الادخار والزمالة والجمعيات التعاونية والإستهلاكية والإنتاجية والإسكانية والنوادى الرياضية والمصايف التى تعدها اللجان النقابية واعتماد لوائح نظمها الأساسية .

**الشعب:**

يشكل مجلس إدارة النقابة العامة من بين أعضائه شعبه لكل صناعة أو مهنة أو عمل داخل النقابة ويحدد المجلس عدد أعضاء كل شعبة ومقرها وإختصاصاتها ونظام أعمالها على أن تعرض نتيجة دراستها عليه لتقرير ما يراه بشأنها .

و يجوز للمجلس أن يضم لأى من هذه الشعوب عضواً أو أكثر من بين اعضاء الجمعية العمومية للنقابة العامة أو مجالس ادارة اللجان النقابية الذين تمثلهم الشعبة .

**السكرتارية النوعية :**

يجوز لمجلس ادارة النقابة العامة أن ينشئ سكرتاريات نوعية من بين اعضاء المجلس حسب إحتياجات العمل والنشاط بالنقابة العامة ، ويحدد المجلس طريقة تشكيل هذه السكرتاريات المختلفة وإختصاصاتها ونظام أعمالها .

**المندوب النقابى :**

يختار المجلس من بين أعضائه مندوباً أو أكثر فى الجهات التى لا يوجد بها لجان نقابية ليكون حلقة إتصال بين الاعضاء والمجلس ويتولي توصيل الخدمات النقابية لهم وحل مشاكلهم الفردية تحت إشراف مجلس ادارة النقابة العامة ويراعى فى هذا المندوب قدرته على القراءة والكتابة وأن يكون محل ثقة زملائه .

**٢١ / ٦ / ٤ الاتحاد العام لنقابات العمال :**

الاتحاد العام للنقابات العمالية يمثل أعلى مستوى فى هيكل التنظيم النقابى . ويتولى هذا الإتحاد قيادة الحركة النقابية ورسم سياساتها العامة ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق أهدافها داخلياً وخارجياً ، ومن أهم الأعمال التى يقوم بها .

- الدفاع عن حقوق عمال مصر ورعاية مصالحهم المشتركة والعمل على رفع مستواهم الإقتصادي النقابى والاجتماعى .

- نشر الوعى النقابى بما يكفل تدعيم التنظيم النقابى وتحقيق أهدافه .

- مد المنظمات النقابية بالبحوث والدراسات التى تخدم أهدافها ومصالحها .

- التنسيق بين النقابات العامة ومعاونتها فى تحقيق أهدافها .

- إنشاء وإدارة المنشآت الثقافية والعلمية والاجتماعية والتعاونية والائتمانية والصحية والترفيهية العمالية التى تقدم خدماتها على مستوى الجمهورية .

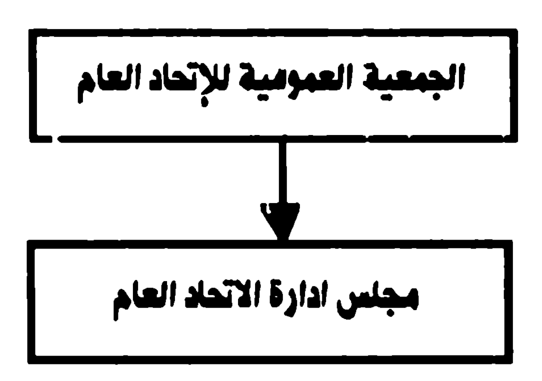
- رسم سياسة الحركة النقابية العمالية المصرية على مستوى النشاط النقابى الدولى والمشاركة فى المجالات العمالية العربية والافريقية والدولية .

- المشاركة فى مناقشة مشروعات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية العامة وتشجيع المنافسات الإنتاجية .

- إبداء الرأى فى مشروعات القوانين واللوائح والقرارات المتعلقة بتنظيم شئون العمل والعمال .

- وضع ميثاق الشرف والاخلاق للعمل النقابى .

ويتم ذلك من خلال الجمعية العمومية ومجلس الادارة .




شكل (٥٧) الاتحاد العام لنقابات العمال

**الجمعية العمومية للاتحاد العام :**

تتكون الجمعية العمومية للاتحاد العام للنقابات العمالية من ممثلى النقابات العامة الاعضاء والذين تختارهم مجالس إدارة النقابات العامة .

وتتولى الجمعية العامة القيام بـ :

* اعتماد لائحة النظام الأساسى وتعدياتها بشرط موافقة ثلثى عدد اعضائها .

* اعتماد النظام المالى واللوائح الإدارية .

* رسم سياسة الاتحاد ووضع الخطط والبرامج المحققة لأهداف الحركة النقابية.

* بحث تقرير مجلس الادارة عن نشاط الاتحاد .

* إعتماد الموازنة والحساب الختامى .

* النظر فى التقارير والمقترحات المقدمة من مجلس الإدارة أوالنقابات العامة .

* انتخاب مجلس الإدارة بالاقترا ع السرى .

* سحب الثقة من كل أو بعض أعضاء المجلس أو هيئة المكتب .

* اختيار مراجع الحسابات الخاصة بالاتحاد .

**مجلس إدارة الإتحاد العام :**

يتكون مجلس إدارة الإتحاد العام من عدد من الأعضاء يحدده النظام الاساسى للاتحاد وتنتخبهم الجمعية العمومية بالاقترا ع السرى من بين من ترشحهم مجالس ادارات النقابات العامة .

ويختص مجلس إدارة الاتحاد العام بالموضوعات التالية :

- عرض التقرير العام السنوي عن نشاط الاتحاد خلال العام المنتهى والمنجزات التى تمت على الجمعية العمومية .

- الاشراف على السياسة العامة التى تقرها الجمعية العمومية ومتابعة تنفيذ قراراتها وتوصياتها .

- التنسيق بين النقابات العامة ومعاونتها فى تحقيق أهدافها .

ولمجلس إدارة الإتحاد العام أن يشكل اتحادات محلية فرعية بالمحافظات التي يحددها تكون قاعدتها جميع اللجان النقابية بالمحافظة والتى إنضمت نقاباتها إلى الاتحاد العام للنقابات .

**٢١ / ٦ / ٥ الاتحادات المحلية :**

يقوم الاتحاد المحلي بتمثيل الاتحاد العام على مستوي المحافظة وله على الاخص ما يلى :

- رعاية المصالح المشتركة للجان النقابية بالمحافظة وتوجيهها توجيهاً موحداً لصالح عمال المحافظة .

- تنسيق الخدمات الاجتماعية والثقافية والصحية والترفيهية للعمال على مستوى المحافظة .

- إقتراح خطط العمل الخاص بالنشاط ورفعها إلى الاتحاد العام وتنفيذ برامج العمل المقررة له .

ويكون للاتحاد المحلى جميعة عمومية ومجلس إدارة . وتتكون الجمعية العمومية للاتحاد المحلى من ممثلى اللجان النقابية بالمحافظة فى الجمعيات العمومية للنقابات العامة المنظمة للاتحاد العام بينما يتكون مجلس ادارة الإتحاد المحلي من عدد من الاعضاء تحدده لائحة النظام الأساسى للاتحاد العام ويقوم بدوره بوضع لائحة تتضمن

نظام العمل بالاتحادات المحلية وكيفية مباشرة نشاطها .

## هيئة المكتب:

ينتخب مجلس الإدارة فى أى منظمة نقابية فى أول اجتماع له عقب تشكيلة وبطريق الاقتراع السرى ما اصطلح على تسمية " هيئة المكتب " والتى تتكون من رئيس ، نائبين للرئيس ، أمين عام ، أمين مساعد ، أمين الصندوق ومساعد أمين الصندوق ، ولا يجوز لمجلس الإدارة تغيير أعضاء هيئة المكتب كلهم أو بعضهم إلا إذا كان هذا الموضوع مدرجاً علي أعمال اجتماع المجلس . ويقوم كل مجلس إدارة في أول اجتماع له عقب تشكيله بتكوين هيئة المكتب والتى تضم

* الرئيس
* نائبين للرئيس
* الأمين العام
* مساعد الأمين العام
* أمين الصندوق
* مساعد أمين الصندوق

وينطبق هذا على جميع المنظمات النقابية المتمثلة فى اللجنة النقابية ، النقابة الفرعية ، النقابة العامة ، الاتحاد المحلى والإتحاد العام على حد سواء . وتتولى هذه الهيئة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة وتحدد اختصاصات أعضائها على النحو التالى .

**الرئيس:**

هو الممثل القانونى للمنظمة النقابية أمام الغير ويختص بدعوة مجلس الإدارة والجمعية العمومية ورئاسة جلساتها والتوقيع على محاضر الجلسات مع الأمين العام وجميع أعضاء المجلس ، وكذلك الاشراف على جميع أعمال المنظمة النقابية .

**نائب الرئيس:**

يكون له جميع اختصاصات الرئيس فى حالة غيابه . وفى حالة تعدد النواب ينوب عن رئيس المجلس أكبر النواب سناً . ولمجلس الإدارة الحق فى تخويل نائب الرئيس بعض الاختصاصات المالية أو الإدارية أو الفنية الدائمة .

**الأمين العام:**

يقوم بتحضير جدول أعمال جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية وتدوين محاضرها وتوقيعها من الرئيس والأعضاء . بالإضافة إلى الاشراف على كافة الأعمال الكتابية والمراسلات والملفات والسجلات والدفاتر والأوراق والعقود .

**الأمين العام المساعد:**

يعاون الأمين العام فى جميع أعماله ويحل محله فى حالة غيابه ولمجلس الإدارة حق تخويله بعض الاختصاصات الأخرى .

**أمين الصندوق:**

ويتولى ادارة أموال المنظمة النقابية وإمساك حساباتها وإيراداتها ومصروفاتها وإيداع أموالها فى البنك وصرف ما يتقرر صرفه بموجب إذن صرف موقع عليه من الرئيس ومنه وعليه كذلك مراقبة التحصيل وقيد الإشتراكات بالدفاتر والسجلات وحفظ

المستندات المالية مع مراعاة مطابقة الإيرادات والمصروفات لاحكام القانون واللوائح المنظمة . وعليه إعداد مشروع الميزانية التقديرية لكيفية التصرف فى أموال المنظمة النقابية فى ضوء برنامج العمل فى بداية كل دورة نقابية .

**امين الصندوق المساعد :**

يعاون أمين الصندوق ويحل محله فى حالة غيابه ويمكن لمجلس الإدارة تخويله ببعض الإختصاصات الأخرى وبصفة عامة فإنه يمكن لنا الآن أن نضع الشكل العام للإطار التنظيمى للتنظيم النقابى فى مصر فى شكل النموذج التالى والذى يوضحه الشكل التالى .

| الإتحاد العام للنقابات العمالية |
| --- |
| * للجمعية العمومية للاتحاد العام للنقابات العمالية .<br>* مجلس ادارة الإتحاد العام للنقابات العمالية .<br>* هيئة المكتب ( الرئيس ، النائب ، الأمين العام والمساعد ، أمين الصندوق ومساعده ) . |
| **الإتحاد المحلى للنقابات العمالية** |
| * الجمعية العمومية للاتحاد المحلى .<br>* مجلس ادارة الاتحاد المحلى .<br>* هيئة المكتب . |
| **النقابة العامة** |
| * الجمعية العمومية للنقابة العامة .<br>* مجلس الإدارة للنقابة العامة .<br>* هيئة المكتب .<br>* الشعب / السكرتارية النوعية / المندوب النقابى |
| **النقابة الفرعية** |
| * الجمعية العمومية للنقابة الفرعية .<br>* مجلس ادارة النقابة الفرعية .<br>* هيئة المكتب . |
| **اللجنة النقابية** |
| * الجمعية العمومية للجنة النقابية .<br>* مجلس ادارة اللجنة النقابية .<br>* هيئة المكتب .<br>* المندوب النقابى / اللجان الفرعية . |

شكل (٥٨) الاطار العام للهيكل التنظيمى للنقابات
بجمهورية مصر العربية

# ايدولوجية المشاركة

## ١/٢٢ مقدمه:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح ما هية المشاركة كأيدولوجية إدارية حديثة لعلاج المشكلات التى تقابل الإدارة فى تنظيمات العمل المعاصرة والتى لم تنجح فيها ايدولوجيات بديلة اعتمدت على استخدام عناصر التهديد أو العقاب أو الحوافز المالية . وكذلك القاء الضوء على الطبيعة الإختيارية والتعددية لأنظمة المشاركة من حيث المدى والتأثير والهياكل التى تصاحبها . بالإضافة إلى عرض الاستراتيجات الإدارية المصاحبة لتطبيق المشاركة وأهمية العمل وأهمية العمل على تحقيق المشاركة الفعلية من خلال المؤسسات والتنظيمات لضمان نجاح مثل هذه الأنظمة . وأخيراً عرض للتجربة المصرية والخاصة بمشاركة العاملين فى مجلس الإدارة مع تحديد لأهم المعالم الخاصة بها .

شهد منتصف القرن الحالى صحوة جديدة لنظم المشاركة ورغبة متزايدة لتطبيق مثل هذه النظم من جانب الأطراف المتعددة التى يشتمل عليها نظام العلاقات الصناعية.

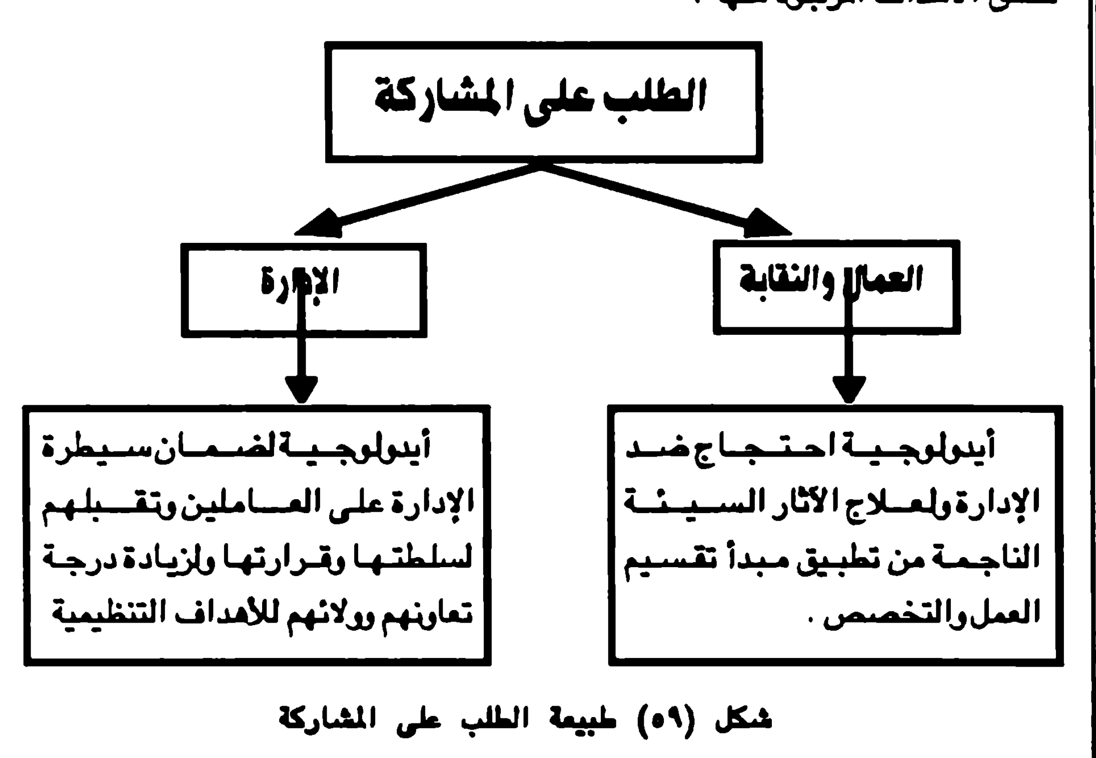
* العمال والنقابات العمالية الممثلة لهم .

* أصحاب الأعمال والإتحادات الخاصة بهم والإدارة .

* الحكومة المعنية .

الجديد فى هذا الطلب المتزايد على الديمقراطية الصناعية Industrial

Democracy أن المطالبة بالمشاركة كانت أساسا من جانب العمال ونقاباتهم العمالية لاستخدامها كأيدولوجية احتجاج ضد الإدارة وأصحاب الأعمال لمقاومة الآثار السلبية التى تعرضوا لها نتيجة نظام المصنع الحديث والتوسع فى تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص والتى عرفها علماء الإجتماع بالشعور بالاغتراب الاجتماعى . بينما المطالبة الآن بمثل هذه الأنظمة إنما تأتى أساساً من جانب الإدارة لاستخدامها كأيدولوجية حديثة لإدارة قوة العمل ولضمان ولائها وانتمائها للإدارة وللأهداف التنظيمية بشكل يضمن تحقيق التقبل الكامل لسلطة الإدارة والقرارات التى تتخذها . وبداهة فإن الإدارة تسعى من وراء تطبيق المشاركة إلى حفز العاملين على بذل مزيد من الجهد وذلك تأسيساً على مشاركتهم المبنية على القواعد الأخلاقية والمعنوية Morale Involvement وذلك لأن الايدولوجيات السابقة والتى بنيت على أسس أكراهية Coercive Power أو المنفعة المادية Remunerative Power لم تحقق الأهداف المرجوة منها .




شكل (٥٩) طبيعة الطلب على المشاركة

" الطلب المتزايد على المشاركة والديمقراطية الصناعية ذو طبيعة متباينة .. بل إنه يحتوى على العديد من الأسباب والدوافع التى قد تكون متعارضة إلى حد كبير وأدى ذلك إلى وجود العديد من الأنظمة التى هى فى الواقع تخدم أهداف وغايات الجانب القوى فى العلاقات الصناعية من وراء تقديمها " ( تقرير لجنة بولوك Bullock عام ٧٧ بالمملكة المتحدة ) .

لاحظ أن اتباع أساليب القهر والعقاب أدت إلى وجود مشاركة سلبية للإدارة شابها الشعور بالاغتراب الاجتماعى . كما أن اتباع أساليب المنفعة ( الإدارة العلمية والأجور الحافزة ) أدى إلى وجود مشاركة حسابية أو مادية لا تضمن الولاء والانتماء ولا تحفز على بذل مزيد من الجهد أكثر من حجم المكافأة ومدى الحاجة إليها .

ويجب أن نشير هنا إلى أن المطالبة بالمشاركة وبالتالى تطبيقها ترجع إلى ما قبل هذا القرن بل أن بعض المنظمات مازالت مستمرة فى تطبيق أنظمة المشاركة الخاصة بها والتى بدأت منذ عهد الثورة الصناعية .

**٢/٢٢ تعريف المشاركة :**

يمكن تعريف المشاركة فى أبسط صورة لها بأنها سماح الإدارة للعمال أو من ينوب عنهم فى أن يكون لهم دور فى عملية إتخاذ القرارات . وعلينا الآن أن نبدأ بتحديد طبيعة هذا الدور ، لذا هناك ثلاثة أبعاد يجب أن نتناولها لنتفهم طبيعة المشاركة :

* المدى : Scope
* التأثير : Influence
* الهيكل : Structure

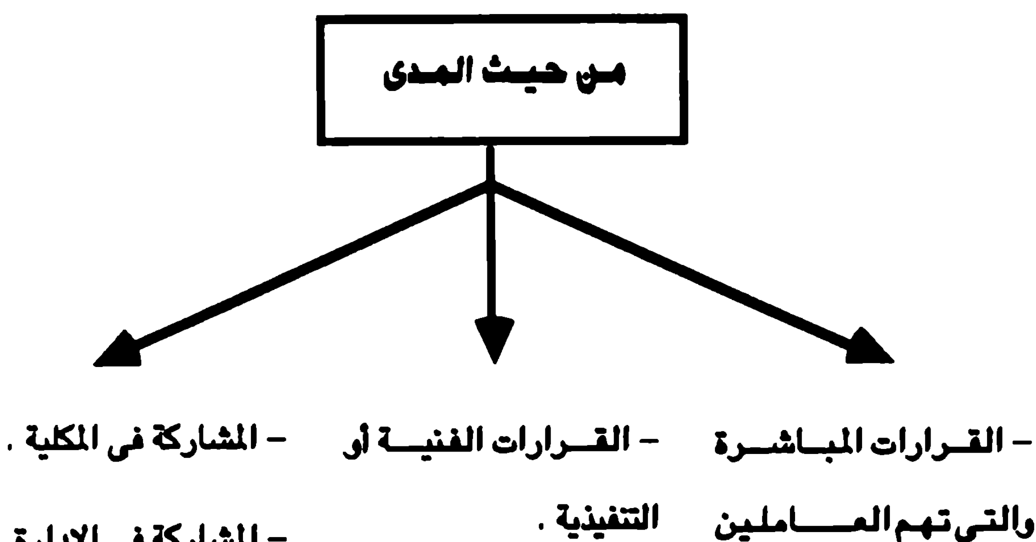
### ٣/٢٢ المدى :

تختلف نظم المشاركة طبقاً للمدى أو النطاق الذى يشارك فيه العاملين ، هذا المدى قد يكون أقل ما يمكن أو أكبر ما يمكن من حيث الحجم يكون المدى أقل ما يمكن عندما يشارك العاملين فى القرارت المباشرة أو الدنيا فقط والتى تهمهم مباشرة ، بينما يكون المدى أكبر ما يمكن عندما يسمح للعمال بالمشاركة فى القرارات الإدارية العليا والتى تعتبر فعلاً من سلطة الإدارة وليس سلطة العمال . وقد يختلف المدى حسب نوعية القرارات التى تغطيها المشاركة . المشاركة قد تكون فى القرارات الفنية والمتعلقة بمشاكل العمل وممكن أن نقول أنها مشاركة فى القرارات التنفيذية والمشاركة قد تكون فى القرارت التى تغطى النواحى التجارية والإقتصادية على مستوى المنظمة ككل أى مشاركة فى القرارات التشريعية .

وبديهى فإن المشاركة من النوع الثانى هى أكبر من حيث المدى مقارنة بالنوع الأول . كما يمكن أن نصنف المشاركة طبقاً للمدى طبقاً للتقسيم التالى .

* المشاركة فى الملكية .
* المشاركة فى الإدارة .
* المشاركة فى العملية الإدارية .
* وأخيراً المشاركة فى شروط العمل والإستخدام .

تعتبر المشاركة فى ملكية المنظمة هو أعلى أنواع المشاركة من حيث النطاق والمدى ونجد هنا أن العامل أصبح مالكاً أيضاً و تعتبر المشاركة فى أدنى مدى ممكن لها عندما تكون قاصرة على القرارات الخاصة بشروط العمل و الإستخدام .




- القرارات المباشرة والتى تهم العاملين مباشرة .
- القرارات الإدارية العليا التى تعتبر من سلطة الإدارة أو التشريعيه .

- القرارات الفنية أو التنفيذية .
- القرارات التى على مستوى المنظمة ككل .

- المشاركة فى المكلية .
- المشاركة فى الادارة .
- المشاركة فى العملية الإدارية .
- المشاركة فى شروط العمل و الإستخدام .

**شكل (٦٠) نظم المشاركة من حيث المدى الذى تغطيه**

### ٤/٢٢ : التأثير :

نحن هنا نبحث فى درجة التأثير التى تتحقق للعاملين على القرارات الإدارية فى المنظمة ، و هذا يتراوح بين أن يكون لهم الحق فقط فى تلقى المعلومات التى تدور من حولها ، و هذا يوضح تأثير شبه كامل للإدارة وليس للعاملين ، و على النقيض عندما يشترك العمال أو من يمثلهم فى إتخاذ القرارات ، جلوبيدسون اوضح أن هناك خمس أنواع من الإنظمة حسب درجة التأثير .

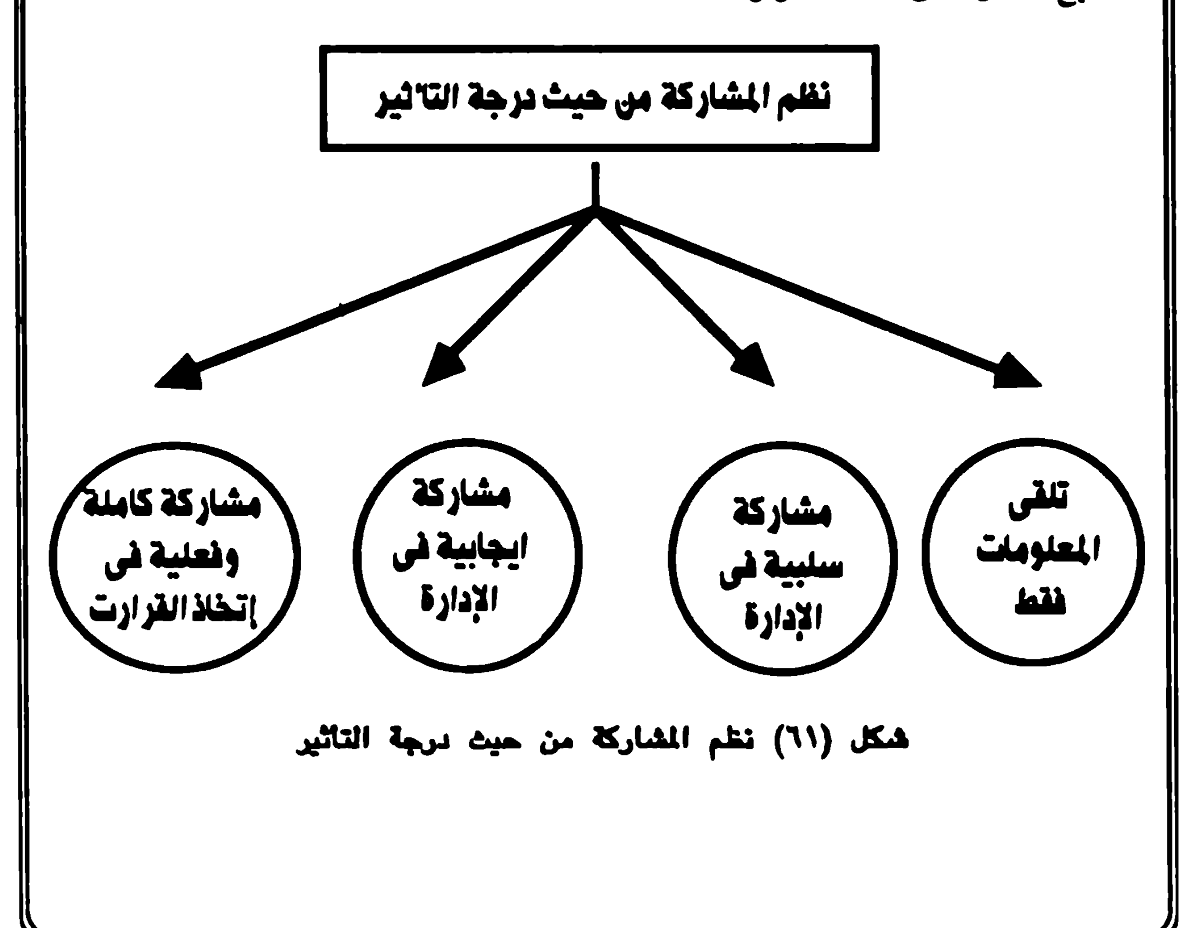
- حق العامل فى تلقى معلومات عامة .

- مشاركة سلبية فى الإدارة .

- مشاركة إيجابية فى الإدارة .

- مشاركة كاملة وفعلية فى إتخاذ القرار .

هكذا فان نوعية المشاركة - و بالتالي النظام القائم - يتراوح بين حق العامل فى أن يبلغ بالقرارات الإدارية من الإدارة الاعلى و التى اتخذت القرارات فعلاً وكل ما تفعله هو ابلاغها وبيعها للعمال ، و هذا هو النوع الاول و بين المشاركة الفعلية بدرجات تتراوح ما بين صفر فى المائة إلى مائة فى المائة أى بدرجة كاملة وفعالة وذلك حينما تصبح مسئولة عن اتخاذ القرار .




شكل (٦١) نظم المشاركة من حيث درجة التأثير

**٥/٢٢ الهيكل :**

يمكن التمييز بين أنظمة عديدة للمشاركة على اساس نوعيه الهيكل أو البناء الخاص بالمشاركة بلامبرج Blumberg أوضح أنه طبقاً للهيكل يمكن أن نجد اقل درجة من المشاركة وهى التعاون بدون مسئولية عن القرارات .

وأعلى درجة من المشاركة عندما يكون هناك تحمل لمسئوليتها .

ويكون النظام الاول عندما يكون دور العمال قاصراً فقط على التعاون مع الادارة وبدون تحمل مسئولية عن اتخاذ القرارات . و النوع الثانى و هو مشاركة فعلية فى اتخاذ القرارات وهو مشابه للنظام المصرى و النظام الالمانى حيث المشاركة فى الادارة العليا .

وطبقاً لنوع هيكل النظام يمكن أن نفرق بين ما أسماه وولكر Walker المشاركة التصاعدية و المشاركة التنازلية .

- المشاركة التصاعدية .

- المشاركة التنازلية .

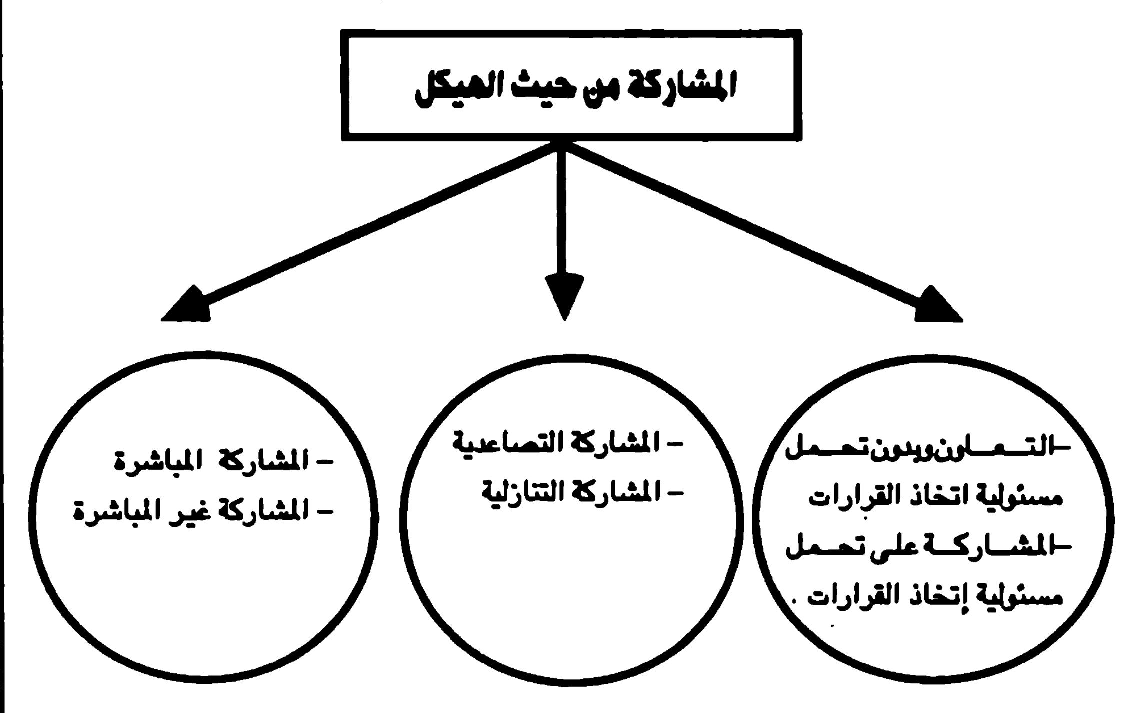
ويتحقق النوع الأول عندما يكون للعمال الحق و الفرصة فى التأثير على القرارات على أعلى المستويات الإدارية بينما يقصد بالمشاركة التنازلية ان دور العمال لا يتعدى اتخاذ القرارات الخاصة باعمالهم فقط .

وهناك تقسيم اخر طبقاً لمعيار الهيكل الخاص بأنظمة المشاركة و هو :

- المشاركة المباشرة .

- المشاركة غير المباشرة .

ويقصد بالمشاركة المباشرة مشاركة فعلية من جانب العمال أنفسهم فى إتخاذ القرارات والمشاركة الغير المباشرة . مشاركة عن طريق التمثيل النيابى و اصدار القرارات عن طريق ممثلين و ليس عن طريق العمال أنفسهم .




**شكل (٦٢) نظم المشاركة من حيث الهيكل**

## ٦/٢٢ حقيقة المشاركة :

هل المشاركة حقيقة ؟ لقد تعرضنا لأنواع وأنظمة كثيرة من المشاركة تم تصنيفها من حيث المدى و التأثير والهيكل و لكن لم نتعرض بعد لمدى الرغبة الحقيقة فى المشاركة هنا يجب أن نفرق بين استراتيجيتان اساسيتان للإدارة :

استراتيجية المشاركة السيكولوجية و استراتيجية المشاركة الفعلية عن طريق التنظيمات و المشاركة و الاستراتيجية الاولى تشتمل على كل نظم المشاركة التى تسعى غالبية ادارة المنظمات الى تحقيقها من المناداة بايدولجية المشاركة وبهذا تتحقق المشاركة السيكولوجية عن طريق اشعار العاملين بالمشاركة [illegible] لكنهم [illegible] الممارسة

الفعلية لها ، اذا حدث هذا فلن يكون على مستوى الادارة العليا .

ولقد تبنى هذا الإتجاه كثير من علماء السلوكية أمثال أرجريس Argyris هيرزبرج Herzberg ، هؤلاء تتركز أعمالهم فى أن يكون هناك تغيير فى تصميم الوظائف بالشكل الذى يؤدى الى التوسع و زيادة نطاق السلطة و المسؤلية واثراء الوظيفة ، و هذا بالتالى يؤدى الى زيادة الرضاء عن العمل ، كما ينادى هذا الإتجاه بضرورة إعادة تقييم الوظائف بالطريقة التى تراعى العنصر الإنسانى الذى يقوم بها و هذا كله كمحاولة للحصول على تعاون العمال مع الادارة عن طريق تقليل الشعور بالإغتراب الاجتماعى وزيادة درجة الولاء و الإنتماء .

والاستراتيجية الثانية و التى تسعى الى تحقيق المشاركة الموضوعية ، هذه الاستراتيجية تركز على طبيعة علاقات السلطة و القوة داخل التنظيم ككل ، هذا الإتجاة ينادى بأن تحقيق المشاركة يجب أن يصاحبه وجود تنظيمات مشاركة التى تتيح بشكل حقيقى مشاركة حقيقية فى عملية اتخاذ القرارات .. ولقد ذكر تانابم Tannenbaum أن هذه الاستراتيجية و التى تنادى بمشاركة حقيقية هو المخرج الوحيد للإدارة من أزمتها الحالية وهى عدم تعاون العمال أو عدم رغبتهم فى زيادة الانتاج . ولقد اكد تانابم على أهمية المشاركة 'الموضوعية للعمال فى اتخاذ القرارات وما يستتبعها من عائد اقتصادى يعود على كلا من الطرفين .

"اشراك العمال فى الإدارة وفى الربح يساعد على اضفاء الشرعية و التقبل لسلطه الادارة المحترفة على العمال" .

لا شك أن المناداة بالمشاركة كأيدلوجية ادارية تسعى إلى ايجاد السلطة الشرعية للإدارة المحترفة وفى نفس الوقت تحاول أن تقلل من الشعور بالأغتراب الاجتماعى و ما

استتبعه من عدم الرغبة فى التعاون الكامل من جانب العمال يتطلب من الادارة العمل على إيجاد مشاركة حقيقية و فعالة ، كما أن المشاركة تعتبر مطلب لتحقيق الديمقراطية الصناعية و التى تعتبر إمتداداً طبيعياً للديمقراطية السياسية .

**٧/٢٢ التجربة المصرية:**

تعتبر البداية الحقيقية لمشاركة العاملين فى الإدارة فى جمهورية مصر العربية بصدور القانون رقم ١١٤ لسنه ١٩٦١ والذى نص على أحقية أشتراك العاملين فى مجالس ادارة الشركات المساهمة . فلقد نص القانون المذكور على ضرورة أن يكون هناك عضوين بكل مجلس ادارة عن الموظفين و العمال يتم إختيارهما بالاقتراع السرى و أن تكون مدة العضوية للاعضاء المنتخبين سنه واحدة .

وقد إستتبع ذلك زيادة عدد الاعضاء المنتخبين فى مجلس الادارة إلى أربعة أعضاء مع زيادة مدة العضوية الخاصة بهم الى سنتان بدلاً من سنه واحدة مع النص على ضرورة إجتماع مجلس الادارة مرة على الاقل كل شهر . ويلاحظ أن هذه التعديلات ولقد إستمرت الاوضاع على ما هى عليه بالنسبة لمشاركة العاملين فى ادارة شركات القطاع العام سواء فى ظل القانون رقم ٦٠ لسنه ١٩٧١ الخاص بالمؤسسات العامة و شركات القطاع العام أو القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ الخاص بهيئات القطاع العام و شركاته و الذى الغى القانون السابق عليه (قانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٧١) .

ولقد حافظت الدولة على مشاركة العاملين فى مجالس ادارة شركات قطاع الاعمال العام حيث نص على هذا القانون رقم ٢٠٣ لسنه ١٩٩١ و الخاصة بشركات قطاع الاعمال العام هذا القانون قد جاء بالشركات القابضة لتحل محل هيئات القطاع العام الخاضعة لأحكام القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ كما تحل الشركات التابعة محل

الشركات التى كانت تشرف عليها هذه الهيئات .

ويبدوا هذا جلياً من النظر إلى تكوين مجالس إدارات الشركات التابعة حيث يتولى إدارة الشركة التابعة (والتى يملك رأسمالها بالكامل شركة قابضة بمفردها أو بالاشتراك مع شركات قابضة أخرى أو اشخاص عامة أو بنوك القطاع العام) بمجلس إدارة يعين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ، و يتكون هذا المجلس من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن تسعة أعضاء و تشكيله كالأتى :

-رئيس غير متفرغ من نوى الخبرة تعينة الجمعية العامة للشركة بناء على ترشيح مجلس إدارة الشركة القابضة .

- أعضاء غير متفرغين يعينهم مجلس إدارة الشركة القابضة من نوى الخبرة يمثلون جهات المساهمة فى الشركة ويكون عددهم نصف أعضاء المجلس .

- عدد من الأعضاء مماثل لعدد الاعضاء من نوى الخبرة يتم إنتخابهم من العاملين بالشركة طبقاً لاحكام القانون المنظمة لذلك .

- رئيس اللجنة النقابية و لا يكون له صوت معدود و فى حالة تعدد اللجان النقابية فى الشركة تختار النقابة العامة أحد رؤساء هذه اللجان .

كذلك يتولى إدارة الشركة التابعة التى يساهم فى رأسمالها أفراد أو أشخاص إعتبارية من القطاع الخاص مجلس ادارة يعين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ، و يتكون من عده فردى من الاعضاء لا يقل عن خمسة و لا يزيد عن تسعة بما فيهم رئيس المجلس و تشكيلة على النحو التالى :

- رئيس غير متفرغ من نوى الخبرة تعينة الجمعية العامة للشركة بناء على ترشيح مجلس إدارة الشركة القابضة .

- أعضاء غير متفرغين من ذوى الخبرة يختارهم مجلس إدارة الشركة القابضة .

-أعضاء غير متفرغين بنسبة ما تملكه الاشخاص الاعتبارية من القطاع الخاص أو المساهمين بالشركة .

- أعضاء منتخبين من العاملين بالشركة و يكون عددهم مساوياً لمجموعة الاعضاء الاخرين .

- رئيس اللجنة النقابية و لا يكون له صوت معدود .

مما سبق تستطيع أن نحدد المعالم الاساسية لمشاركة العاملين فى الادارة فى مصر :

المعالم الاساسية لنظام مشاركة العاملين :

- مشاركة فى الادارة مصاحبة لمشاركة فى الربح (سوف نتعرض لها فى الوحدة الدراسية القادمة) .

- مشاركة عن طريق التمثيل النيابى و بالتالى فهى غير مباشرة حيث لا يشارك العاملين مباشرة و لكن من خلال الافراد الذين ينتخبونهم لعضوية مجلس الادارة .

- مشاركة فعلية فى اتخاذ القرارات الادارية العليا و التى تعتبر فعلاً من سلطة الادارة و ليس سلطة العاملين .

- المشاركة فى القرارات البعيدة المدى و التأثير و القرارات التى تغطى النواحى التجارية و الاقتصادية على مستوى المنظمة ككل ، أى مشاركة فى القرارات التشريعية و ليس التنفيذية .

- مشاركة ذات تأثير بعيد فى اتخاذ القرارات حيث المسئولية عن اتخاذ القرارات كاملة .

# نظم المشاركة فى الربح

## ٢٣ / ١ التعريف :

حتى الأن لايوجد هناك تعريف محدد ويتفق عليه للمشاركة فى الربح Profit Shring وقد أدى هذا - فى الواقع - الى التأثير على درجة الأحصاءات المتوافرة والتى تعد عن نظم المشاركة فى الربح ... غير أن غالبية التعاريف قد أعتمدت على تعريف المؤتمر التعاونى الذى عقد فى باريس عام ١٨٨٩ بشأن المشاركة فى الربح ، هذا التعريف ينص على أن :

المشاركة فى الربح عبارة عن أتفاق حر بين العامل وصاحب العمل يكون للعامل وصاحب العمل بموجبه الحق فى الاشتراك في حصة من الارباح محددة مقدما مع ضرورة مراعاة العدالة والمبادئ الأساسية لكل التشريعات والقوانين .

يلاحظ من التعريف السابق أن المعالم الاساسية لنظام المشاركة تتمثل فى :

* أنه أتفاق حر بين العمال وأصحاب الاعمال

* لا يشترط لاعتبار الاتفاق صورة من صور المشاركة فى الربح أن يكون بشكل مكتوب طالما أن هناك أتفاق ضمنى لتنفيذه ( وأن كانت الكتابة للتسجيل تجعله وثيقة يسهل الرجوع اليها عند الاحتياج ) .

* يقصد بالارباح التي ينص عليها الاتفاق الدخل الصافى من الاعمال بعد مقابلة المصروفات المختلفة .

* يشترط لاشتراك العامل فى نظام المشاركة فى الربح أن يكون أصلا متصفا بصفة أنه عامل أو موظف بالمنظمة .

* يتم تحديد الحصة مقدما وعلى أسس ثابتة ومعروفة .

* بالرغم من أن توزيع الارباح يجب أن يكون على أسس ثابتة ومعروفة مقدما إلا أن صاحب العمل يستطيع أن يوزع الارباح بشكل آخر غير منتظم ( مثلا نتيجة للحالة الاجتماعية لكل عامل على حدة ) .

## ٢٣ / ٢ الاهداف الاساسية لنظم المشاركة فى الربح :

من أهم الاهداف التى تسعى نظم المشاركة في الربح الى تحقيقها الأهداف التالية :

**(١) الاعتقاد في المبدا لحد ذاته :**

يقوم صاحب رأس المال بإشراك العاملين في الارباح والقيمة المضافة الناتجة اقتناعا بأن الفكرة سليمة والمبدأ أنسانى . وبالتالى فان تطبيق نظام المشاركة فى الربح دافعة الأساسى هو دافع اخلاقي لدى أصحاب الاعمال ، وهو الذى يشرح أحقية العامل فى المشاركة فى نتيجة العمل الذى ساهم به .

**(٢) تنمية الاحساس بالملكية المشتركة والانتماء :**

أشعار العامل بأنه شريك فى المنظمة التى يعمل فيها وبالتالى ، فمن المتوقع أن المصلحة المشتركة ستكون ظاهرة للطرفين وعندئذ تزداد الرغبة فى التعاون وبذل أقصى الجهد وهذا فى النهاية سيزيد من الشعور بالامان الاقتصادى للعامل ومن ثم ولائه للمنظمة .

**(٣) الحفاظ على العاملين الممتازين وحفزهم على البقاء :**

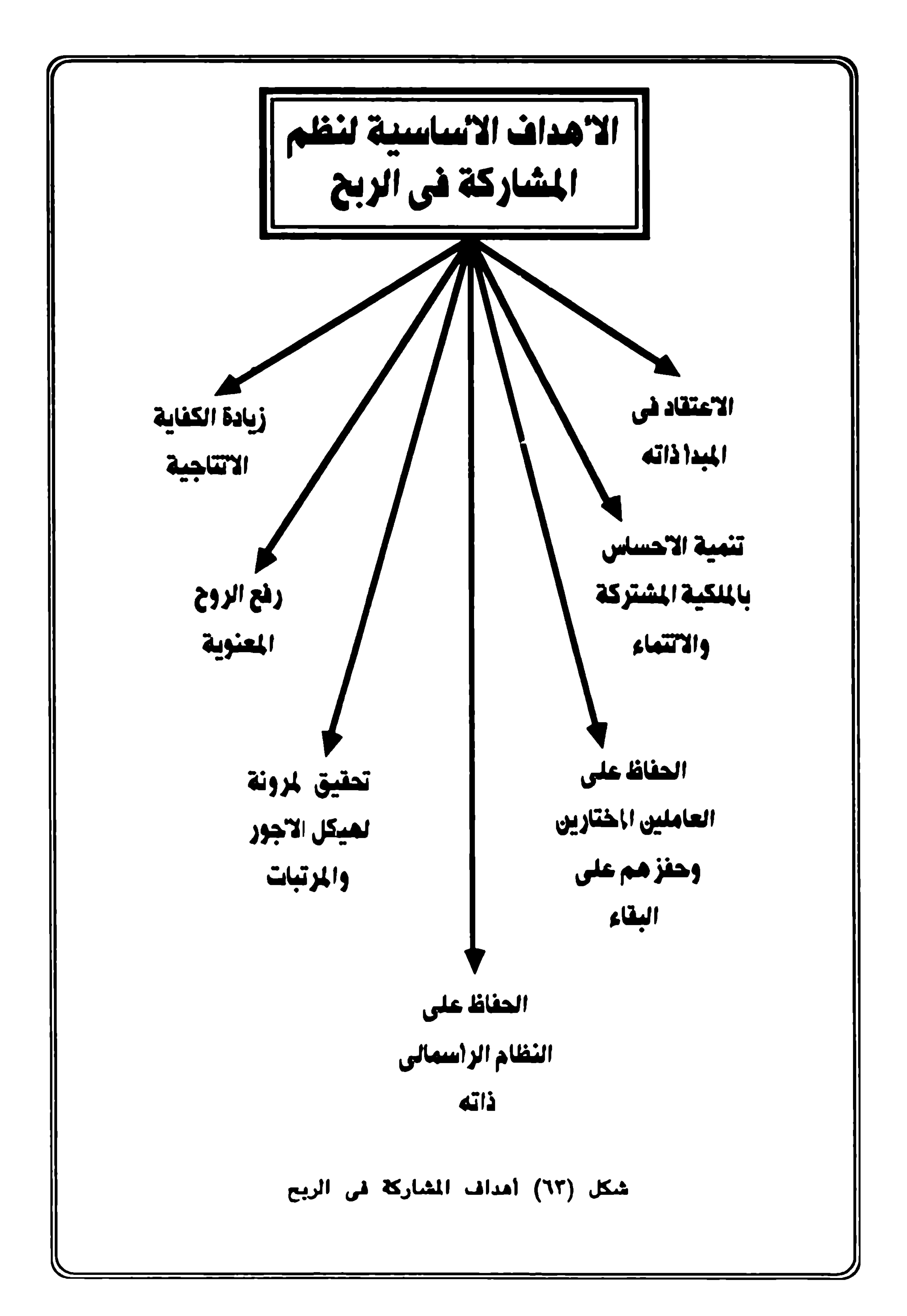
يتم ذلك عن طريق أشتراك العاملين فى الربح كشركاء وملاك وذلك بالأضافة الى اعطائهم الاجور العادله والمتناسبة مع ظروف وطبيعة العمل . وبالتالى فان النظام يصبح حافزا للأستمرار فى المنظمة كما أن العمال سوف يصبحوا آمنين وبالتالى الشعور بالضمان سيتحقق وهذا يؤدى إلى التقليل من معدلات ترك العمل .

**(٤) الحفاظ على النظام الراسمالى ذاته :**

عندما يشترك العامل في الربح فانه يصبح كالمساهم الذى يمتلك اسهما فى رأس المال وبالتالى يتوافر لديه شعور بالملكية ، عندئذ سوف يكون أقل اقتناعا بالأفكار الأشتراكية التى تروج ضد النظام الرأسمالى .

**(٥) تحقيق المرونة لهيكل الاجور والمرتبات :**

أن تطبيق هذه النظم يسمح باعطاء مرونة لهيكل الأجور والمرتبات القائم وذلك بدون الحاجة إلى التغيير أو التعديل . أن صاحب العمل يستطيع إعطاء العامل نسبة عالية من الأرباح المحققة تشجيعا له على بذل مزيد من الجهد فى المستقبل بدون أن يصاحب ذلك تعديل فى هيكل الأجور ، وبالمثل ففى حالة أنخفاض الأرباح فان العامل لن يحصل على ربح وهذا أيضا لن يؤدى الى تغيير الهيكل الأجرى .




شكل (٦٣) أهداف المشاركة فى الربح

### ٦- رفع الروح المعنوية :

من المتوقع وطبقا للدراسات المتاحة أن يؤدى أشتراك العامل فى الربح الى تحسين ورفع الروح المعنوية فقد تحول وضع العامل من عامل أجير إلى شريك ومالك له مصلحة فى بقاء المنظمة وتحقيقها للأرباح .

### ٧ - زيادة الكفاءة الانتاجية :

عندما يتحقق الشعور بالملكية ، الولاء ، الأنتماء مع زيادة الروح المعنوية للعاملين يقال أن مثل هذه النظم سوف تعمل كحافز حقيقى لزيادة الأنتاج وتحسين الكفاءة الخاصة بالأداء لكل العاملين المشتركين فى نظام المشاركة فى الربح . أيضا فان هذا يؤدى الى تخفيض معدلات الأسراف فى نواحى العمل المختلفة ويساعد أيضا علي تحسين ظروف وجودة العمل .

## ٢٣/ ٣ طرق المشاركة في الربح :

يوجد ثلاث طرق رئيسية للمشاركة فى الربح : طريقة التوزيع النقدى ، طريقة التوزيع الآجل و طريقة التوزيع المختلط .

### ٢٣ / ٣ / ١ التوزيع النقدى Cash Distribution

يتم دفع حصة العاملين فى الأرباح – طبقا لهذه الطريقة مباشرة بعد الأنتهاد من تحرير الأرباح وبشكل نقدى . وعادة ما يكون التوزيع سنوى أو نصف سنوى أو على أساس شهري وذلك إذا كان هذا ممكنا وحجم الأرباح كبيراً .

مزايا هذه الطريقة تتلخص فى :

– سهوية فهمها من جانب العاملين .

- من السهل على العامل أن يوجد العلاقة بين ما يبذله من جهد ونصيبه فى الأرباح وهذا يؤدى إلى تعزيز الجهد مرة أخرى .

- توفير قوة شرائية حالية للعاملين تساعدهم على تحسين ورفع مستوي المعيشة الخاص بهم وبدون الحاجة للاقتراض .

- عدم التعرض لتقلبات الأسعار أو التضخم حيث يستلم العامل حصته بالاسعار الجارية .

غير أنه توجد بعض الأنتقادات التى توجه إلي طريقة التوزيع النقدى تتلخص فى :

- تعرض العاملين لمعدلات ضرائبية عالية حيث أنهم يتلقون حصتهم نقدا وبسرعة فى الوقت الذى مازالوا يعملون ولهم مصادر دخل متعددة .

- انخفاض الحصة - خاصة في فترات الانكماش - هذا يؤثر سلبا على مستويات المعيشة لهم .

- فقد أصحاب الأعمال لبعض المزايا أو التخفيضات فى الضرائب التي يدفعوها وذلك عندما يكون هناك مزايا لمن يعطى الأرباح مؤجلة .

- على المستوى القومي فان التوزيع النقدى قد يؤدى إلى بعض المشاكل الإقتصادية خاصة فى حالة تضخم الأسعار .

### ٢٣ / ٣ / ٢ التوزيع المؤجل : Deferred Distribution

طبقا لهذه الطريقة فان حصة العامل فى الربح لا تصرف مباشرة وفي شكل نقدى ولكنها تضاف إلى الحساب الخاص به وتدفع اليه أو المستفيدين من بعده فى

مواعيد لاحقة ، مثلا عند الاحالة للتقاعد المرض أو الوفاه ... الخ . التوزيع هنا يعتبر مؤجل حيث أن المكافأة قد تحققت الآن ولكن الدفع سيكون بعد فترة من الزمن .

ولهذه الطريقة بعض المزايا التي يمكن أن نجملها فيما يلى :

– معدل الضريبة علي دخل العامل أقل حيث أن التوزيع مؤجل إلى فترات يكون دخله فيها محدود ( التقاعد ، الوفاه ... الخ ) .

– مرونة عالية للمنظمة لتوفير مصادر الأموال التى قد يحتاج اليها بدون الحاجة للأقتراض أو أصدار أسهم جديدة .

– فى حالة عدم الربحية مستقبلا فسوف يستمر العاملين فى صرف الأرباح المؤجلة من فترات سابقة .

– خلق ميول واتجاهات إيجابية من جانب العاملين للمنظمة بعد تمتعهم بصفة التملك وهذا يؤدى الى تقليل معدلات دوران العمل ويزيد من درجة الولاء والأنتماء للمنظمة .

غير أن هناك بعض الانتقادات التى توجه إلى طريقة التوزيع الاجل من أهمها :

– عدم وجود سيطرة حقيقية من جانب العامل الفرد علي نصيبه أو حصته فى الأرباح في الفترة الحالية .

– حدوث تقلبات فى القوى الشرائية مستقبلا بالشكل الذي يؤثر سلبا على هذه الحصة المستحقة .

### ٢٣ / ٣ / ٣ التوزيع المختلط Combination Distribution

تجمع هذه الطريقة بين طريقة التوزيع النقدى والتوزيع الآجل معا ذلك أن حصة

العامل فى الربح سوف تتكون من :

* جزء نقدى ويصرف مباشرة عند ما يتم تحديد الارباح .

* جزء أجل ويصرف فى نهاية مدة الخدمة أو الوفاة .. الخ .

والهدف من أتباعها هو محاولة تلافى معظم الأنتقادات الموجهة إلي الطريقتين الأولى والثانية (كل منهما منفرداً) وتحقيق المزايا المصاحبة لهما .

**٢٣ / ٤ تحديد الارباح القابلة للتوزيع :**

لقد أثرت الطبيعة الأختيارية لنظم مشاركة العاملين فى الأرباح علي تعدد طرق تحديد حصة المنشآت فى الربح القابل للتوزيع على العاملين . هذا بالأضافة إلى أن كيفية حساب الربح نفسه ما زال حوله كثير من الجدل ، فيما يلى إطار يحتوي على البدائل المختلفة الموجودة في الحياة العملية والتي يمكن أن تستخدم فى تحديد مقدار مساهمة المنشأة فى نظام المشاركة في الربح :

(١) أنظمة مشاركة فى الربح متروكة تماما لرغبة الأدارة العليا . وعلى هذا الأساس فإن حصة الشركة فى الأرباح قد تتغير من فترة لأخرى . ولكننا نميل إلى الأعتقاد بأن هذا النوع يؤدى إلى زيادة عدم الثقة بين الأدارة والعاملين . ولهذا يجب أن يكون له طرق محددة للوصول لحساب حصة الشركة فى الربح وحتى يستطيع العاملين فهمها وبالتالى يتحقق أهداف النظام السابق ذكرها .

(٢) أنظمة ذات طريقة محددة في حساب نصيب الشركة فى الربح :

**أ - من حيث الضرائب :**

١ - حساب نصيب العاملين فى الربح المحقق للشركة قبل إستقطاع الضرائب

وقبل إتمام التوزيعات الأخرى . وطبقا لهذه الطريقة يكون نصيب العاملين أكبر ما يمكن حيث لم تتم أية توزيعات بعد .

٢ - حساب نصيب العاملين فى الربح المحقق للشركة بعد إستقطاع الضريبة وقبل إجراء توزيعات وهنا يكون نصيب العاملين أقل من الطريقة السابقة .

**ب - من حيث الطرق :**

١ - النسبة الثابتة : وفى هذه الحالة فإن نصيب العاملين يصبح نسبة محددة من رقم الربح المحقق ولا تتغير من سنة لأخري . وهذه الطريقة قد تؤدى الى توفير عامل الثقة لدى العمال فى الأدارة .

٢ - النسبة المتغيرة : وهنا قد تتغير الخطة كنسبة إلى الأرتفاع أو الانخفاض أو طريقة تجمع بينهما ، وهذه الطريقة وأن كانت قد تؤدى إلى هز ثقة العاملين فى النظام وأساسه إلا أنها قد تكون حافز جيد لربط حصة الشركة في الأرباح بمقدار الجهد المبذول من جانب العاملين ، ولذلك قد تكون الطريقة المختلطة والتى تجمع الطريقتين ( التصاعدية والتنازلية ) مفضلة حيث تجمع بين مزايا كلا منهما .

٣ - طرق أخري : وهناك نجد أن حصة الشركة ترتبط بكمية ثابتة من الربح وليست نسبة من الربح ، وفى هذه الحالة فان النظام يشوبه العقبات بالرغم من إحتمالات تغير نتائج أعمال المنظمة من فترة لأخري وقد تكون حصة الشركة نسبة من إجمالى تكلفة الأجور ذاتها .

٤ - حساب نصيب الشركة في الربح قبل إستقطاع الضرائب والتوزيعات الأخري وفى هذه الحالة فان نصيب العاملين فى الأرباح يكون أكبر ما يمكن حيث لم يتم أجراء أى توزيعات أخرى .

### ٢٣ / ٥ القواعد التي تحكم نصيب كل عامل في الأرباح :

بصفة عامة ترتبط القاعدة أو الأساس المستخدم في توزيع الأرباح المقررة علي العاملين بنوعية الهدف المطلوب تحقيقه من تطبيق نظام المشاركة في الربح . ومع ذلك فـأن الأسس التي تعتبر أكثر شيوعا هي : طول مدة الخدمة ، التوزيع المتساوي ، المرتبات والأجور والوظيفة .

إذا أفترضنا أن الهدف هو تخفيض معدل دوران العمل أو زيادة ولاء العاملين فعندئذ فإن معيار مدة الخدمة سيفضل أتباعه عن بقية الأسس كأساس للتوزيع .

وتبعا لهذا فإن حصة كل عامل سوف تكون متناسبة مع طول مدة الخدمة ، وبصفة عامة فإن المناداة بإستخدام مدة الخدمة كأساس يقوم على أساس أن كل عامل قد تم تعويضه بالمرتب أو الأجر الذي يحصل عليه بما يعكس طبيعة الأختلافات بين الوظائف المختلفة وأن قيمة العمل الذي يقدمه العامل للشركة سوف تزداد كلما ازدادت مدة خدمة العامل وكذلك يزداد ولائه وإمكانية الإعتماد عليه .

ويجب أن نشير هنا الى حقيقة هامة وهي :

أن تطبيق نظام المشاركة على الافراد الذي يشملهم النظام مثل حد أدني لمدة الخدمة عمالة دائمة .. الخ . هذا لا يتعارض مع المبدأ الأساسي وهو الخاص بضرورة أشتراك غالبية أو كل العاملين في النظام ، وأن كان يحقق إلى درجة كبيرة الهدف أو الأهداف الأساسية من وراء تطبيق النظام بالدرجة الأولى .

### ٢٣ / ٦ المزايا المتحققة من المشاركة في الربح :

فيما يلي موجز لأهم المزايا التي ظهرت من تطبيق لنظم المشاركة في الربح والتي يعتقد المؤيدون لنظم المشاركة أنها تؤدي إلى تحقيقها .

١ – زيادة دخل العاملين وأصحاب المشروع .

٢ – تخفيض أسعار بيع السلع والخدمات كنتيجة مباشرة لتخفيض تكاليف الأنتاج والعمالة .

٣ – الحفاظ على العمال الممتازين وتقليل معدلات الدوران وترك الخدمة ، كذلك تخفيض معدلات الغياب والتأخير وتقليل معدلات الشكاوى وتخفيض نسب الأضرابات والوقت الضائع نتيجة لها .

٤ – تخفيض نسبة مردودات المبيعات نتيجة لتحسين كفاءة ونوعية أداء العاملين .

٥ – زيادة الأنتاجية ورفع معدل الكفاءة .

٦ – مقاومه التغيير من جانب العاملين والسماح بالتطوير التنظيمي .

٧ – تحسين المركز التنافسي في السوق .

٨ – زيادة ولاء وأنتماء العاملين للمنشأة التي يعملون بها .

٩ – تحسين العلاقة بين العامل وصاحب العمل ، وخاصة بعد أن تحول العامل إلى شريك في الربح مثل صاحب العمل نفسه .

### ٢٣/ ٧ اهم الاعتراضات الموجهة لنظم المشاركة في الربح :

١ – ينادى البعض بأن المشاركة في الربح لا تمثل حافزا للأنتاج حيث يصعب الربط بين جهد الفرد العامل وكمية الأرباح التي يحصل عليها ، والرد علي ذلك أن نظم المشاركة في الربح ليست حافز فردى وأنما هي حافز جماعي .

٢ – هناك نظم كثيرة كانت قد بدأت وأنتهت مما يدل على عدم فاعليتها ، والرد على ذلك بأن الأسباب الحقيقية وراء أنتهاء مثل هذه المشروعات لم تكن تشين النظام في

حد ذاته بل كانت سوء فى إدارة أو تطبيق النظام أو الأهداف الخاصة به ومازالت هناك نظم قائمة يزيد عمرها عن ١٥٠ سنة .

٣ - أن النظام كله يعتمد على القيمة المضافة التى تتحقق سنويا وهذا رقم متغير وغير ثابت أو مؤكد ، والرد على ذلك بأن هذا لا يعيب النظام فى حد ذاته حيث أنه لا يهدف لثبات حصة العاملين كما أنه ليس الأجر الأساسى الذي قد يؤثر على مستوى العامل ذاته .

٤ - أن العمال ينظرون إلى حصتهم في الربح على أنها جزء مكمل للأجور الأساسية التى يحصلون عليها . والرد علي ذلك يتوقف على قيام الإدارة بشرح الأهداف الرئيسية للنظام عن طريق نظام إتصالات جيد وتوضيح طبيعة هذه المشروعات وأنه فى حالة عدم توفر أرباح فلن يحصل العاملين علي أى شئ .

٥ - أنها غالبا ما تقدم من جانب الإدارة وبالتالى فيمكن الغاؤها أو تعديلها فى أى وقت وهذا القول مردود عليه حيث يجب مشاركة الأطراف المعنية فى إنشاء وتطبيق هذه النظم علي الأقل لضمان حسن النية بين الأطراف المتعددة وهو ما يهدف اليه النظام أساسا .

٦ - أن تطبيق نظم الأرباح التي تسمح بالصرف النقدى قد يضر بمصالح المنشأة والأقتصاد القومى ككل لما له من آثار على السيولة والتضخم والرد على ذلك بأن إعداد الخطة يجب أن يراعى ذلك وان هناك نظم بديلة مؤجلة للمشاركة في الربح قد تساعد فى تقليل هذه الآثار السيئة . غير أننا نرى من وجهة نظرنا أن هذا التضخم نتيجة لصرف أرباح ساهم العاملين فيها . هو ثمن التعاون المثمر والجاد بين العمال والإدارة . وهو ما يضمن في الأجل الطويل زيادة الأنتاجية الحقيقية للمجتمع وبالتالى انخفاض نسب التضخم مرة أخرى ، وهذا ليس زيادة لعرض العملات الورقية التى لا

تصاحبها زيادة فى الأنتاج والتى فعلا تؤدى إلي التضخم .

## ٢٣ / ٨ المتطلبات الاساسية لنجاح نظم المشاركة في الربح :

١ - أن يكون هناك تعريف كامل بالنظام وأهدافه وطرق تحديد الأرباح القابلة للتوزيع وأسس التوزيع وطريقة حساب نصيب كل عامل من العاملين ومواعيد صرف تلك الأرباح .

٢ - التأييد الكامل من جانب الأدارة لمثل هذه المشروعات وإلا أصبحت اتفاقاً بدون عائد .

٣ - أن تكون هناك علاقة جيدة بين العمال والإدارة قبل تطبيق المشاركة فى الأرباح .

٤ - إشتراك العاملين والإدارة منذ البداية فى وضع وتطبيق النظام للتأكيد على المصلحة المشتركة وصحة النوايا ، أيضا فأن هذه الاستشارة والتعاون يجب أن تستمر خلال حياة النظام للتغلب علي المشاكل التي قد تعترض التطبيق وتعديلها بالشكل الذى يعطى النظام المرونة الكافية ويتناسب مع بيئة وظروف العاملين والمتغيرات البيئية المحيطة.

٥ - النظام يجب أن يوضع بالشكل الذى يتناسب مع طبيعة المنشأة وطبيعة العلاقات الصناعية السائدة .

٦ - أن يكون للشركة التى تطبق النظام تاريخ حافل من الأرباح الثابتة نسبيا أو المضمونة وأن لا يكون هناك تقلبات شديدة في الأرباح .

٧ - المشروع يجب أن يطبق فى جو من ديمقراطية الإدارة ويجب أن يكون مصحوبا بمشاركة العاملين فى الإدارة .

٨ - التقييم المستمر للنظام حتى نطمئن إلى سلامة التطبيق وضمان تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا .

ويجب أن لا نغفل حقيقة هامة وهى أن نظام المشاركة فى الربح ما هو إلا وسيلة أو أداة كأى أداة يتوقف نجاحه وتحقيقه للأهداف على مهارات وخبرة القائمين بالتنفيذ وهناك استراتيجيتان للإدارة من وراء تقديم مثل هذه النظم : الأولى وهى ذات النظرة قصيرة الأجل حيث تقدم الإدارة هذه النظم بغية تحقيق مكسب سريع أو حل لمشكلة طارئة مثل أرتفاع الأسعار ، التضخم أو المنافسة ، وفى هذه الحالة فإن تطبيق النظام لا يعدو على أن يكون محاولة لكسب المرونة فى استخدام عنصر العمل والسيطرة على تكاليفه مع ذلك فإن هناك الاستراتيجية الإدارية طويلة الأجل من وراء التطبيق وهى التى تجعل نظام المشاركة فى الربح جزء من نظام متكامل لتنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها .

## ٢٣ / ٩ التجربة المصرية :

بدأ تطبيق نظام إشتراك العاملين في الأرباح في جمهورية مصر العربية بعد الحرب العالمية الثانية ، إلا أن مجال التطبيق كان محدوداً وقاصراً علي عدد من الشركات التى أقدمت عليه بشكل إختيارى ولأهداف خاصة بكل منها ، ثم تقرر قانوناً إشتراك العاملين فى الأرباح بمقتضى القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦١ ومصاحباً لمشاركتهم فى مجالس الإدراة . وقد نص هذا القانون على أن يخصص للعاملين نسبة ٢٥ ٪ من الأرباح الصافية القابلة للتوزيع وتوزع كالآتى :

* ١٠ ٪ توزع على العاملين نقداً ، ويتم التوزيع طبقا للقواعد التى يصدر بها

قرار من رئيس الجمهورية .

* ٥ ٪ تخصص للخدمات الأجتماعية والاسكانية طبقا لما يقرره مجلس إدارة الشركة بالإتفاق مع نقابة عمال الشركة .

* ١٠ ٪ تخصص لخدمات إجتماعية مركزية للعاملين وتحدد كيفية التصرف في هذه المبالغ واداء الخدمات والجهة الإدارية التى تتولاها أو تشرف عليها بقرار من رئيس الجمهورية .

وقد تلى ذلك قرار رئيس الجمهورية رقم ١٣٥٠ لسنة ١٩٦٢ بتحديد القواعد التى تستخدم فى توزيع الحصة النقدية على العاملين . وكانت أسس التوزيع التى وضعت كالآتى :

* توزيع الحصة النقدية (١٠٪) على أساس المرتب أو الأجر الإجمالى لكل عامل وبحد أقصى ٥٠ جنيها .

* ويعاد التوزيع للمبلغ المتبقى من الحصة النقدية ( أن وجد ) بنفس النظام وبحيث ال يتجاوز مجموع التوزيعين ٥٠ جنيها لكل عامل .

غير أن سلطة الحصة النقدية وتحديد قواعدها سنويا قد أنتقلت بعد ذلك إلى رئيس الوزراء (قانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦) . كما تم زيادة الحد الأقصى للحصة النقدية لكل عامل إلي ٧٥ جنيها (قرار رئيس الوزراء رقم ٥٧١ لسنة ١٩٧٧) .

ولقد جاء قانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ والخاص بهيئات القطاع العام وشركاته مؤكداً على حق العاملين في المشاركة فى الربح وعلى استمراية أحقية العاملين فى

الحصة النقدية (١٠٪) والتى تخضع لقرار رئيس الوزراء الذى يصدر سنوياً محدداً النسب والقواعد والحد الأقصى لحصة كل عامل ، هذا بالأضافة إلى نسبة ١٠٪ التي تخصص للإسكان الخاص بالعاملين بكل شركة أو مجموعة من الشركات المتجاورة علي أن يؤول ما يفيض عن حاجة هؤلاء العاملين إلى صندوق الأسكان الأقتصادى بالمحافظة. وأن تودع نسبة ٥٪ فى حسابات خاصة ببنك الإستثمار القومى وتخصص للخدمات الإجتماعية للعاملين بالقطاع العام .

يتضح من ذلك أن قانون القطاع العام قد حافظ على النظام الأساسى لمشاركة العاملين في الربح مع إدخال بعض التعديلات المحدودة عليه :

* الحصة النقدية (١٠٪) مازالت سارية المفعول ويحدد قواعد توزيعها قرار رئيس الوزراء الذى يصدر بهذا الخصوص سنوياً مع زيادة الحد الأقصى إلى ١٠٠ جنية لكل عامل .

* حصة الأسكان (١٠٪) ما زالت تستخدم فى تمويل مشروعات إسكان العاملين بكل شركة أو مجموعة الشركات المتجاورة فى نفس المنطقة .

*ما يزيد من هذه الحصة ( حصة الأسكان ) يؤول إلى صندوق الأسكان الأقتصادى بالمحافظة .

* حصة الخدمات الاجتماعية (٥٪) يتم تجنيبها وتودع فى بنك الاستثمار القومى للصرف منها على الخدمات الأجتماعية للعاملين بالقطاع العام .

وحديثا صدر قانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ والخاص بشركات قطاع الأعمال

العام – وقد سبق أن أشرنا إليه فى الفصل السابق وقد نص القانون على أن تحل الشركات القابضة محل هيئات لاقطاع العام الخاضعة لاحكام القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ ، كما تحل الشركات التابعة محل الشركات التى تشرف عليها هذه الهيئات .

وقد نص قانون قطاع الأعمال الجديد فى مادته رقم ٣٣ على أحقية العاملين في نسبة لا تقل عن ١٠ ٪* من أرباح الشركات التى يعملون بها . وذلك مع عدم جواز أن يزيد مايصرف لهم نقداً من هذه الأرباح على مجموع أجورهم السنوية الأساسية علي أن يستخدم الجزء المتبقى في خدمات تعود بالنفع علي العاملين بالشركة ( قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٩٠ لسنة ١٩٩١ ) .

ويتم إيداع هذا الجزء فى حساب خصا لأنشاء أسكان للعاملين بالشركة وتقديم الخدمات الأجتماعية لهم وفقا لما تقرره الجميعة العامة لكل شركة .

---

* لايجوز توزيع الأرباح التى تحققها الشركة نتيجة التصرف فى أصل من الأصول الثابتة . ويسرى هذا الحكم أيضاً فى حالة إعادة تقييم أصول الشركة

# دوائر الجودة

## ٢٤ / ١ مقدمة :

تعتبر دوائر الجودة Quality Circles (QC) إحدى النماذج الحديثة لمشاركة العاملين فى منظمات العمل المعاصره وقد شاع إستخدامها فى كل من اليابان وأمريكا وكذلك الهند وسنغافورة . وهى تمثل إمتداداً طبيعيا للايدلوجية الادارية التى تنادى بأهمية اشتراك العاملين فى الادارة وفى العوائد الاقتصادية فى المنظمات التى يعملون بها كوسيلة للتقليل من حده الصراع القائم بداخلها بين الاطراف المتعددة لنظام العلاقات الصناعية . وذلك عن طريق إيجاد أو التركيز على المصلحة المشتركة لكل هذه الاطراف ومن ثم أهمية التعاون الجاد والبناء بينهم لتحقيقها . غير ان إستخدام مصطلح دوائر الجوده قد يثير التساؤل لدى البعض أو يجعله يشعر بأن هذه الدوائر خاصة بتحقيق هدف الجوده وليس المشاركة فى الحقيقة ومن الناحية التاريخية . فان بداية إستخدام هذه الدوائر فى اليابان - كان موجهاً لعلاج مشكلة انخفاض الجودة التى عانت منها المنتجات اليابانية ولذلك اطلق عليها دوائر الجودة . وكان عمل هذه الدوائر منحصراً فى الرقابة الاحصائية على الجودة . غير أنه بمرور الوقت فقد إتسع مفهوم الجودة ولم يعد قاصراً على جودة المنتج ولكن الجودة الشاملة والمتعلقة بالنظام الانتاجى ككل المدخلات والمخرجات والعمليات التشغيلية .

## ٢٤ / ٢ تعريف دوائر الجودة :

تعرف دوائر الجودة بأنها :

مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عدد اعضاؤها ما بين ثلاثة وإثنى عشر

فرداً يعملون عملاً واحداً أو متشابها أو يشتركون فى عمل واحد ويتطوعون للاجتماع معاً ووفقاً لجدول منتظم إسبوعيا وفى خلال أوقات العمل الرسمية لتحديد ومناقشة المشكلات التى تعن لهم والمرتبطة بالعمل يلاحظ من هذا التعريف ان دائرة الجودة تتمثل فى

* مجموعة من العاملين محدودة العدد فى مكان عمل واحد ترغب فى الخدمة وتتطوع للقيام بها .

* يتقابلون فى شكل إجتماع منتظم إسبوعى وفى أوقات العمل الرسمية .

* يهدف تحديد ومناقشة مشاكل العمل ومحاولة التوصل إلى حلول مناسبه لها .

والسؤال الآن هل وجود دوائر الجودة يعنى إنتقال سلطة إتخاذ القرارات من الادارة الى اعضاء دوائر الجوده ؟

الاجابة بالنفى ، حيث أن سلطة اتخاذ القرارات مازالت فى ايدى رجال الادارة وما يحدث طبقا لنظام دوائر الجودة هو قيام كل دائرة بتقديم المقترحات التى تراها مناسبة لحل وعلاج المشكلات التى تقع فى نطاق عملها إلى الادارة التى تملك وحدها السلطة النهائية فيما يتعلق بالحكم على مدى صلاحية هذه المقترحات وامكانية قبولها .

والسؤال الثانى الذى قد يتبادر إلى الأذهان هو : ماذا بعد إقتراح الحلول وموافقة الادارة عليها ؟ على أعضاء دائرة الجودة العمل على تطبيق هذه الحلول التى إعتمدتها الادارة وكذلك التوسع والاستمرار فى إكتشاف وحل المشكلات وذلك أن دوائر الجودة تشارك فى صناعة القرارات وتعمل على تطبيقها بالاضافة إلى سعيها المستمر لاكتشاف المشكلات وإيجاد حلول متطوره لها .

بهذا نستطيع القول بأن تكوين دوائر الجودة يتطلب توافر مراحل أربعة هى : المرحلة الأولى وهى مرحلة البدء بتكوين دائرة الجودة وتحديد الأعضاء والحصول على الاموال اللازمة والتدريب والمرحلة الثانية وهى مرحلة حل المشكلات المبدئية والتى تظهر من خلال تحديد المشكلة وجمع المعلومات اللازمة ووضع الحلول الملائمة والمرحلة الثالثة وهى مرحلة عرض المقترحات على الاداره للحصول على موافقتها على الحلول المناسبة والممكنة للمشكلة واخيراً المرحلة الرابعة وهى مرحلة تطبيق الحل المقترح بعد اعتماده من الادارة والاستمرار فى البحث عن المشاكل المحتملة وإيجاد حلول بناءة لها . غير أن علينا أن نتذكر دائما أن عدد دوائر الجودة بكل منظمة وحجم كل دائرة وكيفية إدارتها وحجم الامكانات المقدمة لها من جانب الادارة يتفاوت من منطمة لأخرى ولا يوجد شكل نمطى موحد لها .

### ٢٤ / ٣ خصائص تصميم دوائر الجودة :

يوجد بعض الخصائص الاساسية التى يتصف بها تصميم دوائر الجودة هذه الخصائص هى :

#### اولاً : العضوية التطوعية :

إنضمام الافراد لدوائر الجودة مبنى على مبدأ الحرية المطلقة والرغبة الكاملة لهم فى الانضمام والمشاركة فى هذه الدوائر . ومن البديهى فإن التطوعية تعنى الالتزام من جانب عضو دائرة الجودة بمواعيد الاجتماعات الدورية بالاضافة إلى المشاركة الفعالة داخل اجتماعات دائرة الجودة .

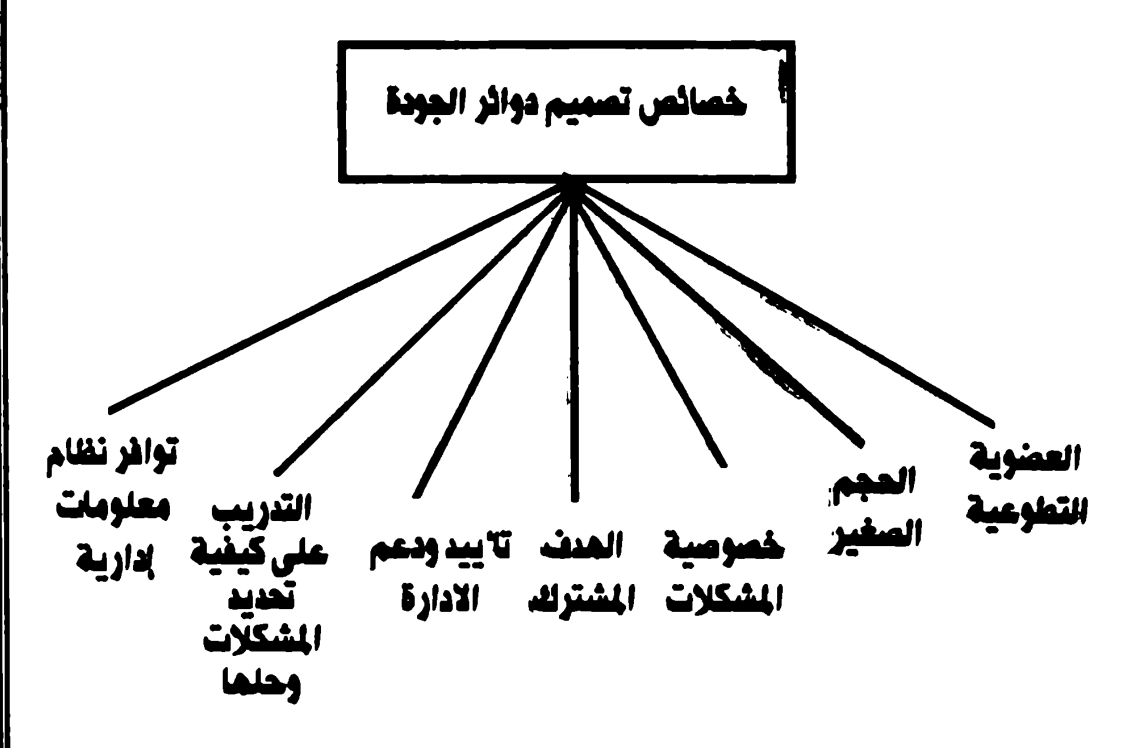
#### ثانياً : الحجم الصغير :

دائرة تتكون من عدد محدود من الادارة أو القسم المعين وليس كل من يعمل بهذه

الادارة أو القسم لاشك أن هذا الحجم الصغير مع الرغبة فى التقدمة يوفر الطاقة الحقيقية التى تحتاجها دوائر الجودة فى مجال توليد الأفكار الجديدة والبناءة والخاصة بتحديد المشاكل وتحليلها ووضع مقترحات لمعالجتها .

### ثالثاً: خصوصية المشكلات :

لكل دائرة من دوائر الجودة نطاق عمل محدد هذا النطاق مرتبط بنوعية المشكلات الخاصة بها وليس المشكلات الخاصة بدوائر جودة أخرى على مستوى المنظمة الواحدة وهذا يبرر بأهمية التجانس بين أعضاء الدائرة الواحدة وأن يكونوا من مكان عمل واحد ويواجهون نفس المشكلات .




شكل (٦٤) خصائص تصميم دوائر الجودة

### الهدف المشترك :

يقوم نظام دوائر الجودة على فكرة توافر أو وجود الهدف المشترك أو المصلحة

المشتركة بين الاطراف المتعددة وان هذه الاهداف تتفق مع أهداف التنظيم الكلى لذا فإن المشاركة الفعالة من جانب الاعضاء تعتبر هامة وحيوية وتحقق الفائدة الجميع .

**رابعاً: تأييد ودعم الادارة:**

ان تأييد ودعم رجال الادارة لنظام دوائر الجودة يعتبر شرط أساسى لنجاح النظام ككل وبديهياً فإن إحتمال ظهور التعارض أو الصراع ما بين الإدارى وبين دائرة الجودة التى تضم بعض المرؤسين التابعين له أمر وارد ولا يمكن التغلب عليه إلا عن طريق إقتناع الإدارى بأهمية دوائر الجودة ومساعدتها له ويتطلب هذا من الإدارى أيضا توفير المعلومات اللازمة للدائرة حتى تتمكن من التوصل إلى تحديد أدق للمشكلات وحلول منطقية معتمدة على حقائق وليس آراء شخصية .

**خامساً: التدريب على كيفية تحديد المشكلات وحلها:**

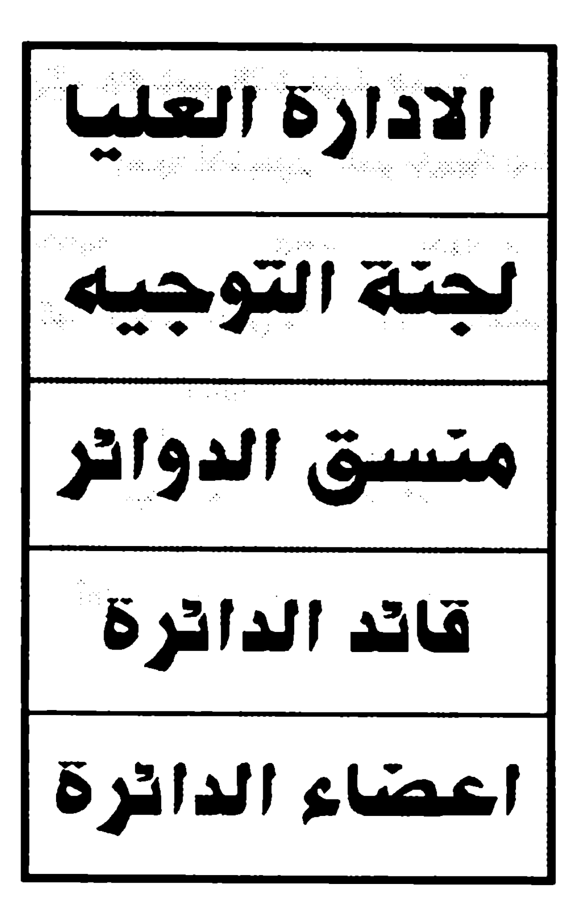
من الضرورى ان يتم تدريب اعضاء دائرة الجودة على المهارات اللازمة والتى تساعدهم فى التشخيص والتحليل السليم للمشكلات وكذلك وضع حلول مقترحه لها ومن هذه الاساليب : أسلوب العصف الذهنى ، أسلوب تحليل السبب والأثر وأسلوب تحليل السبب وتحليل العمليات .

**سادساً: توافر نظام معلومات إدارية:**

لا يخفى علينا أهمية المعلومات لمنظمات العمل الحديثة وتزداد أهمية المعلومات بمحاولة الادارة تطبيق نظام دوائر الجودة بنجاح هذا يتطلب توافر نظام معلومات متكامل يضم أنظمة فرعية للمعلومات تهدف جميعها الى توفير المعلومات بالكمية والجودة والتوقيت والتكلفة المناسبة لكل دوائر الجودة داخل منظمة العمل .

**٢٤ / ٤ ادارة وتنظيم العمل بدوائر الجودة :**

. يتكون الهيكل التنظيمى لدوائر الجودة فى منظمات العمل المعاصره من عدة مستويات إدارية تبدأ من الادارة العليا وتنتهى بالقاعدة العريضة للتنظيم كما يوضحها الشكل التالى :




شكل (٦٥) مستويات دوائر الجودة

**الادارة العليا :**

يتوقف نجاح نظام دوائر الجودة على مدى التأييد والدعم الذى تولية الادارة العليا لهذا النظام ولاشك أن هذا التأييد سوف ينعكس على تشجيعها للعاملين على

الانضمام لدوائر الجودة والمشاركة فيها ، توفير الامكانات والتسهيلات اللازمة لكل دائرة وتوفير البرامج التدريبية لأعضاء الدوائر وكذلك تبنى الادارة العليا لمقترحات دوائر الجودة وتعهدها المسبق بتطبيق المقترحات التى تتوصل اليها هذه الدوائر بعد التأكد من جدواها وفاعليتها .

**لجنة التوجية :**

تتكون لجنة التوجية من مجموعة من الأعضاء المتطوعين والراغبين فى الخدمة يتراوح عددهم ما بين ثلاثة واحدى عشر عضواً يمثلون الوظائف التنظيمية المختلفة وذلك برئاسة أحد أعضاء من الادارة العليا والذى أيضا لدية الرغبة فى الخدمة ولا يشترط ان يكون الاعضاء لهذه اللجنة من المديرين .

وتنحصر وظائف لجنة التوجية فيما يلى :

* وضع الاهداف وتحديد الاولويات لنظام دوائر الجودة .

* تحديد أدوار كل من المنسق وقائد الدائرة .

* تقييم أداء كل من المنسق وقائد الدائرة .

* مراجعة تقارير المنسق والاشراف على الانشطة التى يقوم بها .

* وضع تصور مستقبلى لما يمكن ان تقوم به دوائر الجودة فى سبيل تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها .

**المنسق :**

المنسق هو المسئول عن إدارة دوائر الجودة طبقا للدور الذى تحدده له لجنة

التوجية . وهذا يتطلب من المنسق فى غالبية الاحوال ان يقوم بـ :

* مساعدة لجنة التوجية فى التخطيط ووضع الاهداف والسياسات والموازنات الخاصة بدوائر الجودة .

* توفير المعلومات وإعداد التقارير التى تطلبها منه لجنة التوجية عن أعمال دوائر الجودة المختلفة .

* التنسيق بين أعمال دوائر الجودة المختلفة بالشكل الذى يضمن عدم التعارض أو الازدواجية بين دوائر الجودة المختلفة .

* العمل على توفير كل متطلبات دوائر الجودة من داخل التنظيم أو خارجه .

* العمل على إمداد الدوائر بالمعلومات التى تحتاج اليها بالكم والكيف المطلوب وفى الوقت المناسب .

**قائد دائرة الجودة :**

يقوم قائد دائرة الجودة بإدارة عمليات دائرة أو اكثر من دوائر الجودة وبديهيا فإن قائد الدائرة يجب أن تتوافر له بعض الصفات والخصائص التى تساعده على القيادة الفعالة للدائرة ولا يشترط أن يكون قائد الدائرة مديراً أو رئيسا للادارة أو للقسم الذى تقع به الدائرة أو الدوائر المعينة للجودة .

ويمكن تلخيص المهام الاساسية لقائد الادارة فيما يلى :

* تحفيز وتشجيع الاعضاء على المشاركة الفعالة والايجابية فى اجتماعات دائرة الجودة .

* المساعدة في تحليل ودراسة المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها .

* القيام بالتوجية المناسب لاعضاء الدائرة لضمان فعالية العمل داخل الدائرة .

* إدارة جلسات دائرة الجودة بأسلوب العصف الذهنى .

* تنفيذ القواعد والانظمة الخاصة بدائرة الجودة والالتزام بسياستها المحددة .

* كتابه التقارير الخاصة بالنشاط والتى توضح مدى التطور وتقديمها إلى المستويات الادارية الاعلى لدوائر الجودة .

عضو دائرة الجودة :

عضو دائرة الجودة يمثل المستوى التنظيمى الاول لدائرة الجودة ويشترط فى عضويته – كما سبق الاشارة – التطوعية والرغبة فى المشاركة – ونجد أن عضوية دائرة الجودة تفرض على الاعضاء الالتزام بـ :

* انظمة وقواعد واجراءات دائرة الجودة .

* المشاركة الحقيقية فى تحديد ودراسة وحل المشكلات التى تواجهها الدائرة المعنية .

* الالتزام بحضور جلسات الدائرة بصفة منتظمة .

* المشاركة فى العرض على الادارة .

* تشجيع الآخرين على الانضمام لدوائر الجودة .

* تطبيق المقترحات التى تم الموافقة عليها .

## ٢٤ / ٥ المزايا المصاحبة لتطبيق دوائر الجودة :

١ - إيجاد الهدف المشترك والتركيز عليه والالتزام به من جانب كل اعضاء التنظيم وبالتالى التقليل من التعارض ( الصراعات التنظيمية ) .

٢ - المشاركة الحقيقية للعاملين فى حل مشكلات العمل وبالشكل الذى يحقق مصالح العاملين والتنظيم معاً .

٣ - تنمية روح الولاء والانتماء للتنظيم من جانب العاملين كنتيجة طبيعية لمشاركتهم فى القرارات وكذلك المكاسب الناجمة عنها .

٤ - تشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد والتعاون مع الادارة الرسمية لتحقيق الاهداف التنظيمية .

٥ - توفير نظام اتصالات جيد متكامل لجميع انحاء التنظيم وهو الأمر الذى يحتاج إليه بشده تنظيمات العمل المعاصرة .

٦ - تخفيض التكاليف نتيجة لإكتشاف المشكلات بصورة سريعة وبحثها بطريقة منظمة وجماعية الأمر الذى يجعل القرارات التى تتخذ لعلاجها أقل تكلفة وأحسن عائداً

٧ - زيادة وتحسين مستوى جودة المخرجات ( الناتج ) وذلك كنتيجة لتطبيق الدوائر لمفهوم الجودة الشاملة .

٨ - توفير نظام فعال للمعلومات يساعد فى اتخاذ القرارات الرشيدة على كافة مستويات التنظيم وفروعه .

٩ - تنمية مهارات العاملين والمشرفين خاصة فيما يتعلق بتحديد وتحليل المشكلات وإتخاذ القرارات .

## ٢٤ / ٦ العقبات التى تواجه دوائر الجودة :

بصفة عامة يمكن لنا أن نحدد أهم العقبات والمشاكل التى تواجه تطبيق نظام دوائر الجودة فيما يلى :

* تأييد غير كافى من جانب الادارة العليا .

* الاعداد والتخطيط غير الجيد لتكوين دوائر الجودة .

* نقص الامكانات والموارد الخاصة بدوائر الجودة .

* عدم توافر المعلومات الضرورية والتى تمكن دوائر الجودة من التوصل إلى تحديد سليم للمشكلات ومن ثم قرارات مناسبة لحلها .

* عدم توافر نظام علاقات صناعية جيد وتوتر العلاقات بين اعضاؤه .

* مناخ تنظيمى غير ملائم لتطبيق فكره المشاركة عن طريق دوائر الجودة .

* عدم ملائمة النمط الادارى السائد لفكرة دوائر الجودة .

* نقص التدريب اللازم لاعضاء دوائر الجودة على الاساليب التى تستخدم فى تحليل وحل المشكلات .

* عدم الثقة فى دوائر الجودة من جانب العاملين بالمنظمة .

لذا فإن نجاح تطبيق نظام دوائر الجودة مرهون بتوافر بعض المقومات أو الاعتبارات الاساسية والتى تعتبر إشتراطات اساسية لتطبيق مثل هذه الانظمة المشاركة فى منظمات العمل الحديثة . ما هى هذه الاعتبارات الاساسية لتطبيق نظام دوائر الجودة ؟ الاجابة تعرضها عليك - عزيزى الدارس - فى الجزء التالى .

## ٢٤ / ٧ المتطلبات الاساسية لدوائر الجودة :

فيما يلى بعض المتطلبات الاساسية الواجب توافرها لتطبيق نظام دوائر الجودة فى منظمات العمل الحديثة :

**اولاً :** الالتزام والتأييد الكامل من جانب الاداره العليا بنظام دوائر الجودة بالشكل الذى يشجع العاملين على الانضمام اليه طواعية والتزامهم بقواعده ومشاركتهم الفعالة فيه .

**ثانياً :** بناء الثقة فى جانب العاملين تجاه النظام المقترح وتوضيح اهدافه بجلاء والتى تتخلص فى تحقيق مصلحة العمل والعاملين سويا وليس مصلحة طرف على حساب الطرف الآخر .

**ثالثاً :** التخطيط والاعداد الجيد للنظام واختيار التوقيت المناسب لتطبيقة .

**رابعاً :** توفير الامكانات المختلفة والتى يتطلبها نظام دوائر الجودة وإلا اصبح محكوماً على النظام بالفشل منذ البداية .

**خامساً :** ان تكون الاهداف المخصصة للدوائر المختلفة مقبولة من جانب الاعضاء وممكنه التحقيق .

**سادساً :** توافر نظام اتصالات مرن بين جميع عناصر الهيكل التنظيمى ككل .

**سابعاً :** العمل على توفير التدريب اللازم للاعضاء المتطوعين للعمل فى دوائر الجودة لضمان مشاركتهم الفعالة وقدرتهم على بحث وتحليل المشكلات .

**ثامناً :** توافر النمط الادارى الذى يسمح بالمشاركة ويميل الى تفضيل اتباع اللامركزية فى اتخاذ القرارات .

## ثانيا: المراجع الاجنبيه :


1 - Anstey, E. et al, Staff Appraisal and Development, Allen & Urwin, London, 1978.

2 - Anthony, P.D., The Ideology of Work, Tavistock, London, 1977.

3 - Attwood, M. Personnel Management, Macmillan, 1989.

4 - Batstone, E. et al, Shop Stewards in Action, Blackwell, Oxford, 1977.

5 - Beach, D., Personnel, MacMillan, London, 1972.

6 - Bell, D.W., Industrial Participation, Pitman, 1979.

7 - Bowey, A., Guide to Manpower Planning, Macmillan, 1974.

8 - Bradley, D.A & Wilkie, R., The Concept of Organization, Blackie, Glasgow, 1974.

9 - Buchanan, D.A & Boddy, D. Organization in Computer Age, Gower, Aldershot, 1983.

10- Burns, T. and Stalker, G. M., Management of Innovation, Tavistock, London, 1961.

11- Burns, T.(ed), On the Plurity of Social Systems in Industrial Man, Penguin, Harmondsworth, 1973.

12 - Buzzotta V. R et al, Performance Appraisal: Is It Worth?

# المراجع

## اولا:المراجع العربيه:


١ - شوقى حسين عبد الله ، سياسات الأفراد ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٦ .

٢ - عاطف عبيد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٣.

٣ - على السلمى ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب ، ١٩٨٣ .

٤ - على السلمى ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، كتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٥ .

٥ - على السلمى ، تطور الفكر التنظيمى ، مكتبة غريب ، القاهرة : سنة النشر غير مذكورة.

٦ - مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الأفراد - مدخل حديث ، دار الثقافه العربيه، القاهرة ، ١٩٨٥ .

٧ - مصطفى مصطفى كامل ، بالإشتراك مع سونيا محمد البكرى ، دراسه تحليليه للرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلميه ، المجلد ٢٧ ، جامعة الأسكندريه ، سبتمبر ١٩٩٠ .

٨ - مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، التعليم المفتوح ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٢ .

٩ - منصور فهمى أحمد طه ، اشتراك العاملين فى الإدارة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٦٦ .

**تاسعاً:** بناء نظام علاقات صناعية جيد يروج الى وحدة الهدف والمصلحة المشتركة بين أطرافه ويؤكد على أهمية الولاء والانتماء للمنظمة .

**عاشراً:** البدء بعدد محدود من دوائر الجودة بمعنى التطبيق التدريجى للنظام بالشكل الذى يعطى الفرصة لتقييم النتائج والاستفادة منها قبل التعميم الكامل لنظام دوائر الجودة بالمنظمة .

Indurstrial Engineering, January, 1979.

13 - Cameron, D., Performance Appraisal and Review, Managerial Decision, Vol.19, No.6, 1981.

14 - Cameron, S. et al, Managing People, Open University, U. K., 1986.

15 - Cascio, W. F., Managing Human Resources, McGraw-Hill, 1989.

16- Chamberlain, N.W&Kuhn, J.W, Collective Bargaining, McGrawhill, NewYork, 1965.

17- Child, J., Organizational Structure Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology, 6, 1, 1972

18- Cowling A.G., et al, Behavioural Sciences for Managers, Edward Arnold, London, 1988.

19- Daniel, W.W. Industrial Behavioural and Orientation to Work, Management studies, 6, 1975.

20- Dickson, W.J and Roeth Lisberger, F.J, Counselling In Organization, Harvard University Press, 1966.

21- Drucker, P., The Practice of Management, Pan, 1955.

22- Dunlop, J., Industrial Systems, Holt, New York, 1958.

23- Eldridge, J., Industrial Conflict: Some Problems of Theory and Method in Child, J., (ed), Man and Organization, Allan and Urwin, London 1973.

24- Fox, A., Industrial Sociology and Industrial Relations, Research Paper No.3, Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations, 1966.

25- Fox, A., A Sociology of Work in Industry, Collier - MacMillan, London, 1971.

26- Gill, D., How British Industry Selects Its Managers, Personnel Management, Vol.12, No.4, Sept, 1980.

27- Goldthorpe, J. H., et al, The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour, Cambridge University Press, 1968.

28- Gray T. L. and Starke, F.A., Organizational Behaviour, Merrill, New York, 1984.

29- Handy, C., Understanding Organizations, Penguin, Harmondsworth, 1986.

30- Herzberg, F., Work and The Nature of Man, World Publishing Co, 1966.

31- Higham, M., The ABC of Interviewing, IPM, 1980.

32- Lawrence, P.R and Lorsh, J., Organization and Environment, Harvard School of Business, Boston, 1967.

33- Likert, R., New Patterns of Management, Mc Graw-Hill, New York, 1961.

34- Lupton, T.(ed), Payment System, Penguin, Harmondsworth, 1972.

35- Marks, W., Induction : Acclimatizing People to Work, IPM, 1974.

36- Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise, Mc Graw- Hill, New York, 1960.

37- Mills, G.H, White Collar, Oxford University Press, London, 1956.

38- Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work, Harper Row, New York, 1973.

39- Morris, G.W., Principles and practice of Job Evaluation, Heinemann, 1977.

40- Moxon, R.G., The Function of Personnel Mangement, IPM, London, 1966.

41- Nadler, D.A & Lawler, E.F, Motivation : A Diagnostic

Approach in Perspectives on Behaviour in Organization, Mc Graw-Hill, New York, 1983.

42- Palmer, R., A Sharper Focus For the Panel Interview, Personnel Mangement, Vol 15 No.5, May 1983.

43- Parkinson, R., Recipe For Realistic Appraisal System. Personnel Management, Vol 9, No.11, Nov.1977.

44- Perrow, C., Organizational Analysis, Tavistock, London, 1970.

45- Pitt, D.C. & Smith, B.C., Government Departments : An Organizational Perspective, Routledge, London, 1981.

46- Pondy, L. Organizational Conflict : Concepts and Models, Administrative Science Quarterley, 12, pp 296-320, 1967.

47- Poole, M., Workers' Participation in Industry, Routledge & Kegan Paul, London, 1978.

48- Pugh, D. S. Organization Theory, Penguin, Harmandsworth, 1984.

49- Randall, G.A., Staff Appraisal, IPM, London, 1974.

50 - Ray, M., Recruitment Advertising, IPM, 1980.

51- Rose, M., Industiral Behaviour, Penguin, Harmondsworth, 1975.

52- Sayles, G. and Strauss, J., Human Behaviour in Organizations,

Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1966.

53- Schien, E.H., Orgainzational Psychology, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1981.

54- Smith, G.& Grant, J. V., Personnel Administration and Industrial Relations, Longman, 1984 ,

55- Sofer, C,. Organizations in Theory and Practice, Heinmann, London, 1963.

56- Stewart, R., The Reality of Management, Heinmann, London, 1963.

57- Terkel, S., Working, Avon Books, New York, 1975.

58- Thomason, G., Corporate Control and The Professional Association, In Poole, M. & Mansfield, R. (eds), Managerial Roles in Industrial Relations, Routledge, Kegan Panl, London, 1981.

59- Thomason, G. F., Industrial Relations Management, IPM, 1983.

60- Toffler, A., Future Shock, Pan, London, 1977.

61- Tyson, S., & York, A., Personnel Management - Made Simple, Heinemann, 1982 .

62- Weir, D., Men & Work in Modern Britain, Fontana, London, 1976.

63- Woodward, J., Industrial Organization, Oxford University Press, London, 1970.

64- Wright, M. S., The Sociological Imagination, Penguin, Harmondsworth, 1971.

65- Yager, E., A Critique of Performance Appraisal Systems, Personnel Journal, Feb, 1981.

66- Youngman, M.et al, Analysing Jobs, Gower Press, 1978 .

# المحتــويات

| الموضوع | صفحة |
|---|---|
| **الفصل الأول : المقدمة الفكرية لدراسة إدارة الموارد البشرية** | ٩ |
| ١/١ مقدمة | ٩ |
| ٢/١ ماهية إدارة الموارد البشرية | ٩ |
| ٣/١ الحقيقة والقيم | ١٣ |
| ٤/١ مستويات التحليل والدراسة فى إدارة الموارد البشرية | ١٧ |
| ٥/١ خطة الدراسة | ١٨ |
| **الجزء الأول : التحليل التنظيمى** | ٢١ |
| **الفصل الثانى : ماهية التنظيم** | ٢٣ |
| ١/٢ ماهية التنظيم | ٢٣ |
| ٢/٢ تعريف التنظيم | ٢٤ |
| ٣/٢ دراسة التنظيم | ٢٥ |
| ٤/٢ أزمة التنظيم | ٢٧ |
| ٥/٢ التنظيم البيروقراطى | ٢٨ |

| الموضوع | صفحة |
| --- | --- |
| **الفصل الثالث : نظريات التنظيم وتطور الفكر التنظيمى** | ٣٥ |
| ٣/١ النظرية الكلاسيكية | ٣٥ |
| ٣/٢ نظرية العلاقات الإنسانية | ٤٠ |
| ٣/٣ نظرية التنظيم | ٤٣ |
| **الفصل الرابع : الأهداف التنظيمية** | ٤٧ |
| ٤/١ مقدمة | ٤٧ |
| ٤/٢ وظيفة الأهداف التنظيمية | ٤٨ |
| ٤/٣ تطوير النظرة إلى الأهداف التنظيمة | ٤٩ |
| ٤/٤ تصنيف الأهداف | ٥١ |
| **الفصل الخامس : البنيان التنظيمى** | ٥٩ |
| ٥/١ ماهية البنيان التنظيمى | ٥٩ |
| ٥/٢ مكونات الهيكل التنظيمى | ٦٠ |
| ٥/٣ الهيكل التنظيمى – وجهات نظر مختلفة | ٦٢ |
| **الفصل السادس : البيئة والتكنولوجيا** | ٦٧ |
| ٦/١ مقدمة | ٦٧ |
| ٦/٢ تلاشى مدخل الطريقة المثلى | ٦٧ |

| الموضوع | صفحة |
|---|---|
| ٦/٣ الإغتراب الاجتماعى | ٧٢ |
| ٦/٤ تغير العالم التنظيمى | ٧٦ |
| ٦/٥ أهم الصعوبات والانتقادات الموجهه إلى النظرية الموقفية | ٨٠ |
| **الجزء الثانى : السلوك التنظيمى** | ٨٣ |
| **الفصل السابع : الدافعية - نظرة عامة** | ٨٥ |
| ٧/١ مقدمة | ٨٥ |
| ٧/٢ معنى الدافعية | ٨٦ |
| ٧/٣ الدافعية ومعنى العمل | ٨٩ |
| ٧/٤ وجهة النظر التقليدية والحديثة | ٩١ |
| ٧/٥ الدافعية والرضا عن العمل | ٩٨ |
| **الفصل الثامن : مدخل العلاقات الإنسانية** | ١٠٣ |
| ٨/١ المقدمة | ١٠٣ |
| ٨/٢ المصادر والأسس التى اعتمدت عليها العلاقات الإنسانية | ١٠٤ |
| ٨/٣ تجارب هاثورن | ١٠٦ |
| ٨/٤ كيرت لوين والدراسات الصناعية | ١١٣ |
| ٨/٥ رنسيس ليكرت والنظرية الجديدة للإدارة | ١١٦ |

| الموضوع | صفحة |
|---|---|


**الفصل التاسع : الدافعية واستراتيجية الإدارة** ........................ ١٢١

٩/١ مقدمة ........................ ١٢١

٩/٢ اعادة اكتشاف الحوافز المالية ........................ ١٢٢

٩/٣ الاستراتيجية الدافعية والمواقف التنظيمية ........................ ١٢٧

٩/٤ نظرية التوقع ........................ ١٣٠

٩/٥ تطبيق نظرية التوقع ونظام المكافآت ........................ ١٣٣

٩/٦ خلاصة ........................ ١٣٤

## الجزء الثالث : علاقات العمل : الصراع والتغيير ...... ١٣٥

**الفصل العاشر : معنى العمل وتطوره** ........................ ١٣٧

١٠/١ مقدمة ........................ ١٣٧

١٠/٢ التفاعل بين العمل والمجتمع ........................ ١٣٧

١٠/٣ العمل من منظور تاريخى ........................ ١٣٩

**الفصل الحادى عشر : الفرد والتنظيم الحديث** ........................ ١٤٥

١١/١ مقدمة ........................ ١٤٥

١١/٢ المدخل الكلى للحاجات ........................ ١٤٥

١١/٣ مدخل الاتجاهات للعمل ........................ ١٤٧

١١/٤ النظرية والتطبيق ........................ ١٥٠

| الموضوع | صفحة |
| --- | --- |


٥/١١ المدخل السياسى لدراسة التنظيم .................... ١٥١

الفصل الثانى عشر : علاقات العمل : التعاون - الصراع والتغيير فى البنيان التنظيمى .................... ١٥٧

١/١٢ مقدمة .................... ١٥٧

٢/١٢ الصراع التنظيمى .................... ١٥٨

٣/١٢ التغيير والصراع .................... ١٦٣

٤/١٢ القوة - الصراع والتغيير .................... ١٦٩

٥/١٢ القوة ، السياسة وإدارة التغيير .................... ١٧٢

٦/١٢ علاقة الاستخدام .................... ١٧٧

الجزء الرابع : إدارة الأفراد .................... ١٨١

الفصل الثالث عشر : تطور إدارة الأفراد .................... ١٨٣

١/١٣ مقدمة .................... ١٨٣

٢/١٣ النشأة الأولى .................... ١٨٤

٣/١٣ عمال الرعاية الاجتماعية .................... ١٨٥

٤/١٣ علاقات العمل .................... ١٨٩

٥/١٣ لجنة وايتلى .................... ١٩١

٦/١٣ دور الإندماج .................... ١٩٢

٧/١٣ إدارى الأفراد .................... ١٩٣

| الموضوع | صفحة |
| --- | --- |


٨/١٣ تكوين سياسة الأفراد ........ ١٩٨

٩/١٣ دور التخطيط الشامل والفعالية ........ ١٩٩

١٠/١٣ الأفراد والمجتمع الأكبر ........ ٢٠٠

١١/١٣ الهيكل والتنظيم الخاص بإدارة الأفراد ........ ٢٠٢

**الفصل الرابع عشر : تخطيط الموارد البشرية** ........ ٢١١

١/١٤ ماهية تخطيط الموارد البشرية ........ ٢١١

٢/١٤ أهداف تخطيط الموارد البشرية ........ ٢١٢

٣/١٤ المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية ........ ٢١٣

٤/١٤ الخطوات التفصيلية لتخطيط الموارد البشرية ........ ٢١٤

٥/١٤ الأساليب المستخدمة فى التنبؤ بالعرض ........ ٢٢٣

٦/١٤ الأساليب المستخدمة فى التنبؤ بالطلب ........ ٢٣٢

**الفصل الخامس عشر : الاستقطاب والاختيار** ........ ٢٣٩

١/١٥ مقدمة ........ ٢٣٩

٢/١٥ الافتراضات النظرية ........ ٢٤٠

٣/١٥ تقييم العمل ........ ٢٤٤

٤/١٥ جذب الأفراد المحتملين ........ ٢٥١

٥/١٥ تقييم الأفراد المتقدمين - عملية الاختيار ........ ٢٥٥

٦/١٥ الاختيار والتعيين فى جمهورية مصر العربية ........ ٢٦٩

| الموضوع | صفحة |
| --- | --- |


**الفصل السادس عشر : تقييم الأداء** ........ ٢٧٩

١/١٦ مقدمة ........ ٢٧٩
٢/١٦ أهداف تقييم الأداء ........ ٢٨١
٢/١٦ طرق تقييم الأداء ........ ٢٨٤
١٦ /٤ مدى سرية تقارير الأداء ........ ٢٩٥
٥/١٦ مقابلة تقييم الأداء ........ ٢٩٦
٦/١٦ أنماط الإدارة ومقابلة التقييم ........ ٢٩٨
٧/١٦ اعتبارات أساسية لنجاح مقابلة التقييم ........ ٢٩٩
٨/١٦ مشاكل تقييم الأداء ........ ٣٠١

**الفصل السابع عشر : التدريب والتأهيل** ........ ٣٠٣

١/١٧ المفهوم ........ ٣٠٣
٢/١٧ أهداف العملية التدريبية ........ ٣٠٤
٣/١٧ النظام التدريبى ........ ٣٠٥
٤/١٧ تحديد الاحتياجات التدريبية ........ ٣٠٦
٥/١٧ التخطيط للبرنامج التدريبى ........ ٣٠٩
٦/١٧ تطبيق البرنامج التدريبى ........ ٣١٥
٧/١٧ تقييم البرنامج التدريبى ........ ٣١٦
٨/١٧ التأهيل ........ ٣١٩
٩/١٧ التطور التاريخى للعملية التدريبية فى جمهورية مصر العربية ... ٣٢٤

| الموضوع | صفحة |
| --- | --- |
| **الفصل الثامن عشر : تقييم الوظائف** | ٣٣٣ |
| ١٨/١ ماهية تقييم الوظائف | ٣٣٣ |
| ١٨/٢ الأساليب المستخدمة فى تقييم الوظائف | ٣٣٤ |
| ١٨/٣ الطرق الوصفية | ٣٣٥ |
| ١٨/٤ الطرق الكمية | ٣٣٨ |
| **الفصل التاسع عشر : الترقية والنقل** | ٣٥٧ |
| ١٩/١ المقدمة | ٣٥٧ |
| ١٩/٢ ماهية الترقية | ٣٥٨ |
| ١٩/٣ مفهوم النقل | ٣٥٩ |
| ١٩/٤ أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد سياسة الترقية | ٣٦٠ |
| ١٩/٥ مدى الحاجة إلى سياسة النقل | ٣٦٣ |
| ١٩/٦ عناصر سياسة النقل | ٣٦٣ |
| ١٩/٧ الترقية والنقل من الناحية العملية فى جمهورية مصر العربية | ٣٦٥ |
| **الجزء الخامس : العلاقات الصناعية** | ٣٧١ |
| **الفصل العشرون : العلاقات الصناعية** | ٣٧٣ |
| ٢٠/١ مقدمة | ٣٧٣ |
| ٢٠/٢ الهدف من العلاقات الصناعية | ٣٧٤ |

| الموضوع | صفحة |
| --- | --- |


٢٠/٣ مكونات نظام العلاقات الصناعية ........................ ٣٧٩

٢٠/٤ أنظمة العلاقات الصناعية ........................ ٣٨١

٢٠/٥ المساومة الجماعية ........................ ٣٨٥

**الفصل الحادى والعشرون : النقابات العمالية** ........................ ٣٩١

٢١/١ مقدمة ........................ ٣٩١

٢١/٢ المفهوم ........................ ٣٩١

٢١/٣ الأشكال المختلفة للنقابات ........................ ٣٩٢

٢١/٤ التنظيم النقابى ........................ ٣٩٤

٢١/٥ المساومة الجماعية كوظيفة للتمثيل النقابى ........................ ٣٩٧

٢١/٦ التنظيم النقابى فى جمهورية مصر العربية ........................ ٣٩٩

**الفصل الثانى والعشرون : ايدلوجية المشاركة** ........................ ٤١٧

٢٢/١ مقدمة ........................ ٤١٧

٢٢/٢ تعريف المشاركة ........................ ٤١٩

٢٢/٣ المدى ........................ ٤٢٠

٢٢/٤ التأثير ........................ ٤٢١

٢٢/٥ الهيكل ........................ ٤٢٣

٢٢/٦ حقيقة المشاركة ........................ ٤٢٤

٢٢/٧ التجربة المصرية ........................ ٤٢٦

| الموضوع | صفحة |
|---|---|
| **الفصل الثالث والعشرون : المشاركة فى الربح** | ٤٢٩ |
| ٢٣/١ التعريف | ٤٢٩ |
| ٢٣/٢ الأهداف الأساسية لنظم المشاركة فى الربح | ٤٣٠ |
| ٢٣/٣ طرق المشاركة فى الربح | ٤٣٣ |
| ٢٣/٤ تحديد الأرباح القابلة للتوزيع | ٤٣٦ |
| ٢٣/٥ القواعد التى تحكم نصيب كل عامل فى الأرباح | ٤٣٨ |
| ٢٣/٦ المزايا المتحققة من المشاركة فى الربح | ٤٣٨ |
| ٢٣/٧ أهم الاعتراضات الموجهة لنظم المشاركة فى الربح | ٤٣٩ |
| ٢٣/٨ المتطلبات الأساسية لنجاح نظم المشاركة فى الربح | ٤٤١ |
| ٢٣/٩ التجربة المصرية | ٤٤٢ |
| **الفصل الرابع والعشرون : دوائر الجودة** | ٤٤٧ |
| ٢٤/١ مقدمة | ٤٤٧ |
| ٢٤/٢ تعريف دوائر الجودة | ٤٤٧ |
| ٢٤/٣ خصائص دوائر الجودة | ٤٤٩ |
| ٢٤/٤ إدارة وتنظيم العمل بدوائر الجودة | ٤٥٢ |
| ٢٤/٥ المزايا المصاحبة لتطبيق دوائر الجودة | ٤٥٦ |
| ٢٤/٦ العقبات التى تواجه دوائر الجودة | ٤٥٧ |
| ٢٤/٧ المتطلبات الأساسية لدوائر الجودة | ٤٥٨ |
| **المراجع** | ٤٦١ |




I. S. B. N

977-5192-18-8

إعداد وتجهيز فنى

**الشركة العربية للنشر والتوزيع**

٤٢ أ شارع جول جمال - المهندسين

ت : ٣٠٣٦٣٠١




# إدارة الموارد البشرية

دكتور : مصطفى مصطفى كامل
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة القاهرة